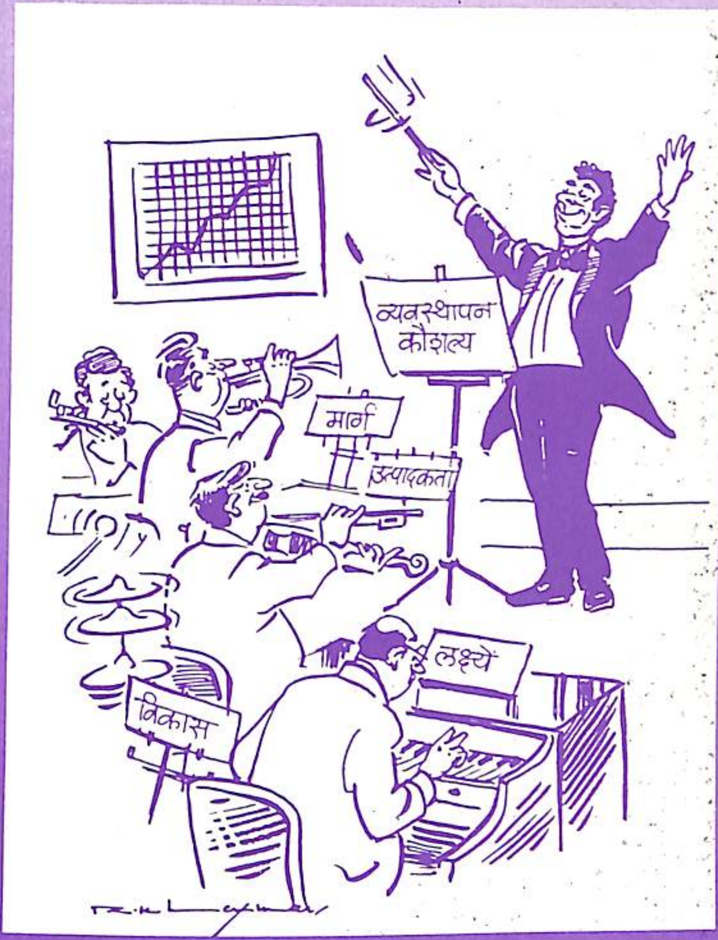
३ री आवृत्त



व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे

शरू रांगणेकर

व्यंगचित्रे : आर. के. लक्ष्मण

व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे

शरू रांगणेकर

व्यंगचित्रे

आर. के. लक्ष्मण

मराठी अनुवाद

प्रकाश आल्मेडा

संपादन साहाय्य

कृष्णा करवार
किशोर आरस

रांगणेकर असोशिएटस्
मुंबई

रांगणेकर असोशिएटस्
३१, नीलांबर, ३७, जी. देशमुख मार्ग, मुंबई ४०० ०२६

१९९७
© शरू रांगणेकर

पहिली आवृत्ती
एप्रिल १९९७
दुसरी आवृत्ती
ऑगस्ट १९९७
तिसरी आवृत्ती
फेब्रुवारी १९९८

प्रकाशक
शरू रांगणेकर
रांगणेकर असोशिएटस्
३१, नीलांबर
३७, जी. देशमुख मार्ग
मुंबई ४०० ०२६

मुद्रक
प्र. पु. भागवत
मौज प्रिंटिंग ब्यूरो
खटाववाडी, गिरगाव
मुंबई ४०० ००४

अर्पण

माझ्या प्रशिक्षण कार्यक्रमात
सहभागी झालेल्यांना...

— ज्यांच्या प्रश्नांच्या उत्तरांतून
हे पुस्तक उदयास आले.

अनुक्रमणिका

	प्रारंभीचे शब्द	नऊ
	दोन शब्द आणि तीन आशा	बारा
१.	व्यवस्थापन म्हणजे काय?	१
२.	व्यवस्थापकाचा उदय	७
३.	व्यवस्थापनातील परिणामकारकता	२१
४.	संघभावनेची जोपासना	३३
५.	संघ-उभारण्यातील अडचणी	४३
६.	व्यवस्थापनातील समस्या	५३
७.	व्यवस्थापनातील अधिकार	६१
८.	कामाची सोपवणूक	६७
९.	व्यवस्थापनातील प्रेरणा	८१
१०.	व्यवस्थापनातील सुसंवाद	९३
११.	निर्णय-प्रक्रिया	१०९
१२.	निगम-नियोजन	११९
१३.	कामगार संघटनांची हाताळणी	१३१
१४.	पर्यवेक्षकांचे यश	१४३
१५.	सर्वोच्च स्तरावरील व्यवस्थापन	१५३
१६.	कार्यमूल्य आणि कार्यसंस्कृती	१६३
१७.	मनुष्यबळ विकास	१७५
१८.	ऐकून घेण्याची कला	१८७
१९.	मानसिक दडपणांशी सामना	१९५
२०.	व्यवस्थापन नेतृत्वाची गुणवैशिष्ट्ये	२०७
२१.	महाव्यवस्थापकाची यशोगाथा	२१७

प्रारंभीचे शब्द

'इन द वंडरलॅण्ड ऑफ इंडियन मॅनेजर्स' या माझ्या पुस्तकाच्या यशाने त्याच्या पुढील भागाविषयी काही समस्या निर्माण झाल्या.

स्वाभाविकपणे होण्यासारखा मोह होता तो म्हणजे 'रिटर्न टू वंडरलॅण्ड' हे पुस्तक लिहिणे. मात्र, 'बिझनेस इज पिपल' हे एकच पुस्तक वेगवेगळ्या नावांनी बारा वेळा लिहिल्याबद्दल मीनू रुस्तमजी या माझ्या दिवंगत मित्राची मी चांगली खरडपट्टी काढली असल्यामुळे मी काहीसा पेचात सापडलो. मीनूने माझ्या बोलण्यावर प्रतिटोला दिला होता, ''मित्रा, जे व्यवस्थापक पुस्तके वाचतात ना ते ती पुस्तके विकत घेत नाहीत; आणि जे व्यवस्थापक पुस्तके विकत घेतात ते ती पुस्तके वाचत नाहीत. त्यामुळे नवी पुस्तके नव्हे तर नव्या नावांची पुस्तके प्रसिद्ध करणे आवश्यक आहे.'' (काही व्यवस्थापक मंडळी तर पुस्तके विकतही घेत नाहीत आणि वाचतही नाहीत—आणि ही मंडळी लेखकांसाठी खरी समस्या असतात!)

माझ्या दुसऱ्या पुस्तकात, 'मॅनेजेरिअल इफेक्टीवनेस' मी पंजाब कृषी विद्यापीठात दिलेल्या लाला श्रीराम स्मृती व्याख्यानांचा अंतर्भाव आहे. हे पुस्तक पंजाब विद्यापीठाने प्रकाशित केले होते. हे पुस्तक चटकन विकले गेले. पण पुनर्मुद्रण करण्यात विद्यापीठाची एक अडचण होती. छपाईचा खर्च हा 'प्रकाशनासाठीच्या अर्थसंकल्पातून' येत होता आणि विक्रीची रक्कम मात्र 'सर्वसाधारण महसूल' या खात्यात जमा होत होती. याचा परिणाम म्हणून जरी पुस्तक विकले गेले असले, तरीही पुनर्मुद्रणासाठी निधी उपलब्ध नव्हता.

दरम्यानच्या काळात, मला माझ्या पहिल्या पुस्तकावर वाचकांकडून प्रतिक्रिया मिळत होत्या. व्यवस्थापकीय समस्यांचं मी केलेलं विश्लेषण महत्त्वपूर्ण मानले गेले होते, पण त्या समस्यांवर काहीही 'उपाय' दिले नसल्याबद्दल एक तक्रार होती. जेव्हा ते पुस्तक लिहिले गेले तेव्हा माझ्याकडे फारसे सांगण्यासारखे काही उपाय नव्हते. १९७९ सालापासून जेव्हा मी पूर्णवेळ प्रशिक्षण कार्यक्रम घेऊ लागलो तेव्हा सहभागी होणारे या समस्यांवरील उपायांविषयी आग्रह धरीत. मी सुचविलेल्या उपाययोजनांवर पुष्कळ चर्चा होऊन पुढे त्यांच्या ध्वनिफिती व चित्रफिती झाल्या—आणि सरतेशेवटी त्यांचे हे पुस्तक तयार झाले.

एकाच पुस्तकात सर्व व्यवस्थापकीय समस्यांचा परामर्श घेणे कुणालाही शक्य नाही. प्रशिक्षण कार्यक्रमात सहभागी होणाऱ्यांच्या गुंतागुंतीच्या प्रश्नांना उत्तर देताना मी एक उर्दू शेर ऐकवायचो.

हम उम्र भर न दे सके जवाब
वो इक नजर में इतने सवालात कर गये ।

(आयुष्यभरात मी उत्तरे देऊ शकलो नाही, इतके प्रश्न तिने एका नजरेने केले होते.)

सर्व उपस्थितांना लागू होतील, चालतील असे उपाय कुणीही सुचवू शकणार नाही. मात्र, 'हे सगळं सैद्धांतिक आहे,' 'यासारखं आमच्या संघटनेत कांही चालणार नाही,'—यासारखी विधाने काळजीपूर्वक तपासायला हवीत कारण या पुस्तकात दिलेले उपाय अनेक व्यवस्थापकांनी परिणामकारकरीत्या वापरले आहेत आणि त्यांच्या अनुभवांतून साकार झाले आहेत.

हे पुस्तक सर्व स्तरांवरील व्यवस्थापकांसाठी आहे—व्यवस्थापकीय प्रशिक्षणार्थींपासून ते कार्यकारी संचालकांपर्यंत. पण हे त्यांच्या वरिष्ठ अधिकारीमंडळींना उद्देशून लिहिलेले नाही. प्रशिक्षण कार्यक्रमानंतर वरचेवर ऐकू येणारी एक प्रतिक्रिया म्हणजे : ''कार्यक्रम छान होता—माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने या कार्यक्रमाला हजर राहायला हवे होते.'' म्हणजे त्यांना बदल हवा आहे तो 'उच्च' स्तरांवर. बदल सर्व स्तरांवर आवश्यक आहे.

विचार करण्याचे तीन प्रकार आहेत : काय घडायला हवं, काय घडेल आणि काय घडू शकेल. तत्त्वज्ञानी मंडळी 'हवं' वर लक्ष केंद्रित करतात; 'घडेल'चा राजकारणी उपयोग करतात; व्यवस्थापकांनी 'शकेल' वर सगळा भर द्यायला हवा. हे पुस्तक 'शकेल'वर सगळा भर देते. व्यवस्थापक त्यांच्या संघटनेत काय करू शकतील याविषयी हे पुस्तक सांगते—यासाठी इतर व्यवस्थापकांनी याप्रकारच्या समस्या कशा सोडविल्या याची उदाहरणे देते. शेवटी, आपण आज ज्याला व्यवस्थापन समजतो ते औद्योगिक जगतात २०० वर्षांहून अधिक वयाचे आहे—आणि भारतात तर १०० वर्षांहून अधिक वयाचे आहे. व्यवस्थापकाला आज तोंड द्यावी लागणारी कोणतीही परिस्थिती आदाम आणि इव्हपासून पहिल्यांदाच उद्‌भवलेली नसते. अनेक व्यवस्थापकांनी त्या परिस्थितीला तोंड दिलेले असेल; बहुतेक व्यवस्थापक त्यातून कसेबसे पार पडले असतील, इतर काहींनी उत्तमरीत्या त्या परिस्थितीला तोंड दिलेले असेल. संस्कृतमध्ये म्हटले आहे त्याप्रमाणे : 'सिद्धानाम् लक्षणम्, साधकानाम् साधनम्.' म्हणजे जे इच्छित स्थळी पोहोचले आहेत त्यांची लक्षणे ज्यांना इच्छित स्थळी पोहोचायचे आहे त्यांच्यासाठी मार्गदर्शकतत्त्वे आहेत.

आपल्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने स्वत:ला सुधारावे ही वैश्विक भावना आहे. आपल्या

वरिष्ठ अधिकाऱ्याने करायला हव्यात अशा सुधारणांची प्रत्येकाकडे एक यादी असते. कालांतराने वरिष्ठ अधिकारी सुधारण्याची शक्यता असली तरीही ही सुधारणा खूप कमी आणि धिम्या चालीने होणे अटळ आहे. याचं कारण असं की वरिष्ठ अधिकारी हे (तुलनेने) अधिक यशस्वी झालेले असतात. आणि यश एक वाईट शिक्षक आहे. यश काही करायचा एक मार्ग शिकवते आणि इतर प्रत्येक मार्गाला हटवादी विरोध करते. व्यवस्थापकाचे मूळ काम हे आवश्यकरीत्या स्वतः आत्मपरीक्षण करून स्वतःला सुधारणे हे आहे. एक कवी म्हणतो त्याप्रमाणे :

मिटा दे अपनी गफलत, फिर जगा अरबाब गफलत को,
उन्हें सोने दे, पहले ख्वाबसे बेदार तू हो जा।

(आधी दुसऱ्यांच्या गोंधळाची चिंता करण्यापूर्वी स्वतःच्या गोंधळाची काळजी घे, त्यांना झोपू दे, आणि तुझ्या स्वतःच्या स्वप्नापासून सुटका मिळव.)

जेव्हा मी एम.बी.ए.ला शिकवीत होतो तेव्हा शेवटच्या वर्षातील विद्यार्थ्यांसाठीच्या शेवटच्या लेक्चरला मला वारंवार या प्रश्नाचं उत्तर देणं भाग झालं होतं : "सर, आम्ही आता व्यवस्थापक होणार आहोत—आम्हांला आमच्या यशासाठी तुम्ही काय 'टिप्' देता?"

"पहिली 'टिप्' म्हणजे टिपूस् मागू नका." मी उत्तर द्यायचो. "दुसरी आणि शेवटची टिप् म्हणजे तुम्ही एक वही ठेवा. या वहीत तुमच्या अवतीभोवती चाललेल्या चांगल्या किंवा वाईट व्यवस्थापनाची नोंद ठेवा. उदाहरणार्थ, जर इतरांसमोर वरिष्ठ अधिकाऱ्याने जर हाताखालच्या व्यक्तीची प्रशंसा केली तर कृपया त्याची या वहीत नोंद करा आणि जर एखादा वरिष्ठ अधिकारी हाताखालच्या व्यक्तीवर ओरडला किंवा बरोबरीने काम करणाऱ्या सहकाऱ्याबरोबर भांडला तर त्याचीसुद्धा नोंद ठेवा. रात्री झोपण्यापूर्वी ह्या नोंदी वाचा आणि योग्य प्रसंगी तुम्ही स्वतः यातील 'चांगले' किंवा 'वाईट' व्यवस्थापन करता की काय ते तपासा. याने तुम्हांला गतकालीन गोष्टींचे अवलोकन करून आपण कोठे चुकलो याची समज (पश्चातदृष्टी) येईल. काही काळानंतर तुम्हांला 'मध्यदृष्टी' प्राप्त होईल—प्रत्यक्ष कामात तुम्ही कसे, कोणत्या मार्गाने वाटचाल करीत आहात ते काम करता करता समजेल. सरतेशेवटी तुम्हांला 'दूरदृष्टी' प्राप्त होईल—समस्या आणि संधी यांची अटकळ बांधून तुमची धोरणे ठरविण्याची कुवत येईल. व्यवस्थापनातील ही खरी बिकट बाब आहे."

मराठी आवृत्तीसाठी दोन शब्द आणि तीन आशा

In the World of Corporate Managers ची पहिली आवृत्ती प्रसिद्ध होताच त्याच्या मराठी रूपान्तराची मागणी येऊ लागली. प्रकाश आल्मेडांनी पुढाकार घेऊन भाषांतरही केले. त्यानंतर माझ्या पहिल्या इंग्रजी पुस्तकाचे (In the Wonderland of Indian Managers) संपादक किशोर आरस आणि त्यांचे मित्र कृष्णा करवार यांनी मदत करायचे कबूल केले आणि ही मराठी आवृत्ती मार्गी लागली.

व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रात इंग्रजी लिखाणाचा धबधबा येतो आहे—परंतु मराठी लिखाण फारसे नाही. या पुस्तकामुळे मराठी वाचकांची सोय होईल ही एक आशा.

इंग्रजी पुस्तकाच्या दहा हजार प्रती वर्षभराच्या आत विकल्या गेल्या. मराठी आवृत्तीला तशाच तऱ्हेची दाद मिळेल ही दुसरी आशा.

आणि त्यामुळे प्रोत्साहित होऊन माझ्या पहिल्या पुस्तकाची व इतर लिखाणाची मराठी आवृत्ती यथावकाश प्रसिद्ध होईल ही तिसरी आशा.

—शरू रांगणेकर

मुंबई
गुढी पाडवा
एप्रिल ८, १९९७

दुसऱ्या मराठी आवृत्तीबद्दल

पहिली आवृत्ती तीनच महिन्यांत संपली. तेव्हा वाचकांनी एक आशा तर ताबडतोब पूर्ण केली. आता उरलेल्या दोन आशा केव्हा पूर्ण होतात याची वाट पाहत आहे.

—शरू रांगणेकर

मुंबई
गुरुपौर्णिमा
जुलै २०, १९९७

तिसऱ्या मराठी आवृत्तीबद्दल

एक वर्ष संपण्याअगोदरच पुस्तकाची तिसरी आवृत्ती काढण्याचा योग आला याबद्दल वाचकांना धन्यवाद !

मुंबई
महाशिवरात्री
फेब्रुवारी २५, १९९८

—शरू रांगणेकर

प्रकरण १

व्यवस्थापन म्हणजे काय?

'व्यवस्थापक (मॅनेजर)' आणि 'व्यवस्थापन (मॅनेजमेंट)' ह्या शब्दांना अचानक फार महत्त्व प्राप्त झाले आहे. माझ्या तरुणपणी (म्हणजे कालपरवापर्यंत) 'अधिकारी (ऑफीसर)' हा शब्द महत्त्वाचा वाटत होता. प्रत्येक बुद्धिमान तरुणाला अधिकारी व्हायचे होते—सरकारात, उद्योगक्षेत्रात, लष्करात किंवा निदान महापालिकेत तरी 'मॅनेजर' या शब्दाचा संबंध 'रेस्टॉरंटचा मॅनेजर' किंवा 'सर्कशीचा मॅनेजर' यांच्याशी जोडला जात होता.

परंतु या शब्दाला आता प्रकाशवलय प्राप्त झाले आहे. प्रत्येक तरुण-तरुणीला व्यवस्थापक व्हायचे आहे; आणि आता व्यवस्थापकीय कारकिर्दीत प्रवेश करण्यासाठी प्रत्येक तरुण-तरुणी धडपडत आहे. मागे एकदा मी दिल्लीत असताना अशी अफवा ऐकली की लष्कराच्या जनरलना केवळ जनरल न म्हणता 'जनरल मॅनेजर' म्हटले जावे!

जरी लोक व्यवस्थापकीय क्षेत्राकडे आकृष्ट होत असले तरीही या क्षेत्रात कोणत्या गोष्टींचा अंतर्भाव होतो याची त्यांना काही कल्पना नसते. व्यवस्थापक मंडळीला काय मिळतं हे लोकांना ठाऊक असतं; पण व्यवस्थापनातील त्यांच्या योगदानाची माहिती नसते.

व्यवस्थापकपदावरून निवृत्त झालेल्या माझ्या अनेक व्यवस्थापक मित्रांची तक्रार असते, ''निवृत्तीनंतर मी पारदर्शक झालो आहे! मी जर रेल्वेस्टेशनवर किंवा इतर एखाद्या सार्वजनिक ठिकाणी उभा असेन आणि पूर्वी माझ्या हाताखाली काम केलेली व्यक्ती बाजूने जात असेल तर ती मला 'आरपार' पाहते; मला चक्क ओळखतही नाही!'' दुसरीकडे माझे काही मित्र म्हणतात, ''माझ्या हाताखाली काम केलेली व्यक्ती मला पाहिल्यावर 'सर, कसे आहात तुम्ही?' अशी विचारपूस करण्यासाठी रस्ता ओलांडून येतात.''

ज्या कुणाला व्यवस्थापकीय पद हे समाजातील स्थानाचे आणि प्रतिष्ठेचे पद आहे असे वाटते त्यांना आढळतं की त्यांनी त्यांची खुर्ची सोडली की ते स्थान आणि ती

प्रतिष्ठा नाहीशी झाली आहे. मात्र कुणी व्यवस्थापकपद हे जबाबदारीचे आणि योगदानाचे आहे असे समजतात त्यांनी पद सोडले तरीही समाजात त्यांना मानाचे स्थान आणि प्रतिष्ठा मिळत राहते. जबाबदारी आणि योगदान ही व्यवस्थापनाची महत्त्वाची अंगे आहेत. समाजातील स्थान आणि प्रतिष्ठा या जबाबदारी आणि योगदानाच्या पडछाया आहेत.

साध्या भाषेत सांगायचे तर व्यवस्थापनामध्ये तीन कार्यांचा समावेश होतो.

- तुमची जबाबदारी काय आहे ओळखून त्याच्याशी तादाम्य पावणे.
- तुमची साधनसामग्री कोणती आहे ते ओळखणे; आणि तुम्ही स्वतः तुमची सर्वात महत्त्वाची साधनसामग्री आहात हे जाणून घेणे.
- साधनसामग्रीविषयी प्रयोग करणे.

याचे सर्वोत्कृष्ट उदाहरण म्हणजे तुमच्या घरातील गृहिणी.

प्रत्येक तरुणी लग्नानंतर तिची जबाबदारी ओळखून त्या जबाबदारीशी वचनबद्ध होत असते. घराला घरपण देणं ही तिची जबाबदारी असते. घर ही एक केवळ बांधकाम केलेली वास्तू असली तरी आपल्याला मानसिक पाठबळ आणि प्रेमाची ऊब मिळते. तुम्ही दार वाजविताच तुमचे स्वागत होते. कोण करतं हे? अर्थातच तुमची घरधनीण, तुमची गृहिणी. म्हणून तर संस्कृतमध्ये वचन आहे,

''गृहम् गृहिणीहीनम् कांतारात् अतिरिच्यते ।''

(गृहिणीशिवाय घर म्हणजे जंगलाहूनही वाईट.)

गृहिणी घरापासून काही दिवस जरी दूर गेली तर घरच्या वातावरणात फरक जाणवतो. गृहिणी तिची घराला घरपण देण्याची ही जबाबदारी ओळखून तिच्याजवळील साधनसामग्रीचा विचार करते. बहुतेक वेळा नवऱ्याचे उत्पन्न ही मुख्य साधनसामग्री असते. माझी खात्री आहे की बहुतेक सर्व नवरोबांनी त्यांचे उत्पन्न किती कमी आहे हे ऐकलं आहे. पण काळजीचं कारण नाही—तिच्याकडे दुसरी एक साधनसामग्री आहे. ही साधनसामग्री म्हणजे ती स्वतः. ही साधनसामग्री ती कशी वापरते ते पाहा. कमी उत्पन्न असो अगर भरपूर, घराचे घरपण घरातील उत्पन्नावर अवलंबून असल्याचं तुम्हांला कधी आढळलंय? घरपण हे गृहिणीवर अवलंबून असते. कमी उत्पन्न असलेल्या घरात तुमच्या हाती चहाचा कप दिला जातो. तुम्ही एक घोट घेता न घेता तोच दाराआडून गृहिणीचा आवाज ऐकू येतो, ''आणखी साखर हवी का?'' आणि साखरेशिवायही तुम्हांला गोड वाटतं. भरपूर उत्पन्न असलेल्या घरात न चुकता चहा ट्रेमध्ये येतो. किटलीत चहा असतो, दुग्धदाणीमध्ये दूध असतं, साखरदाणीमध्ये साखर असते, बरोबर चांदीचे चमचे आणि चिनीमातीच्या चकचकीत

कपबश्या असतात. व्वा! काय फाइव्ह स्टार सर्व्हिस आहे! पण हे सगळं काही एवढ्या थंडपणे येतं की त्यापाठोपाठ बील येईल की काय असे वाटते! खरा परिणाम अवलंबून असतो तो त्या गृहिणीवर; चहाच्या दर्जावर नव्हे!

याचप्रमाणे प्रत्येक व्यवस्थापक त्याची जबाबदारी काय आहे ते ओळखू शकतो. जर तुमच्या संस्थेने किंवा तुमच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने तुमच्या जबाबदारीची पुरेशी व्याख्या केली नसेल तर व्यवस्थापकाला त्याची स्वत:ची कल्पनाशक्ती वापरून, त्याची उद्दिष्टे विकसित करून, त्यांच्यावर विश्वासून राहण्याची संधी असते. पदाबरोबरच त्याच्याकडे कर्मचारी, विविध प्रकारची साधने, यंत्रसामग्री यासारखी काही साधनसामग्री असते. या साधनसामग्रीला एक शक्तिमान स्वरूप देण्यासाठी व्यवस्थापकाला त्यात स्वत:ची थोडी भर टाकावी लागते; प्रयोग करावे लागतात. एका यशस्वी व्यवस्थापकाला त्याच्या यशाचे रहस्य विचारण्यात आले होते.

''चांगले निर्णय,'' तो म्हणाला.

''तुम्ही चांगले निर्णय कसे घेता?'' त्यांना विचारण्यात आले.

''अनुभवातून.'' त्याने उत्तर दिले.

''तुम्हांला अनुभव कसा मिळाला?''

''वाईट निर्णय घेण्यातून,'' त्याचं उत्तर होतं.

साधनसामग्रीविषयीचे प्रयोग करताना व्यवस्थापक काही चुका जरूर करतो. जर आत्मपरीक्षणातून तो या चुका जाणून घेत असेल तर त्या चुकाच त्याचे अनुभव होऊ शकतात आणि त्याला यशाकडे नेऊ शकतात.

त्यामुळे व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकाची जाड कातडी असणे हे फायद्याचे ठरते. जेव्हा तुमचा निर्णय चुकीचा समजला जातो (चुकीने किंवा बरोबर) तेव्हा कोणीतरी तुमच्यावर ओरडतोच. याची अपेक्षा ठेवून ते सहन करायला हवे. काही वेळा मी हाताखालच्या कर्मचाऱ्याला त्याच्या बॉसच्या केबीनमधून रागीट चर्येने येताना पाहतो. ''काय झालं?'' मी विचारतो. ''माझा बॉस ओरडला माझ्यावर.'' तो म्हणतो. ''मी संस्थेच्या भल्यासाठी पुढाकार घेतला. माझ्या बॉसला ते आवडले नाही. आता मी कधीच पुढाकार घेणार नाही.'' मूर्ख व्यवस्थापक! दुसऱ्या एका बाबतीत बॉसच्या केबीनमध्ये खूप आरडाओरडा होत आहे. हाताखालचा कर्मचारी बाहेर येतो. ''काय झालं?'' मी विचारतो. ''माझ्या निर्णयावर माझा बॉस थोडासा अस्वस्थ झाला आहे.'' तो म्हणतो. हा चांगला व्यवस्थापक! तो चांगलं यश मिळवील.

खरं तर ओरडणारा बॉस हा धोकादायक नसतो. बऱ्याचदा तो ओरडतो आणि विसरून जातो. न ओरडणारा पण नोंद ठेवणारा बॉस धोकादायक असतो. हा असा बॉस झालेल्या गोष्टी कधीच विसरत नाही.

माझा शेजारी नेहमी मोठा आरडाओरडा करीत असतो. मी त्याच्या बायकोला एकदा विचारलं, ''तुझ्या नवऱ्याला झालंय तरी काय? सारखा ओरडत असतो तो.''

''त्यात काय?'' ती म्हणाली, ''माझा एक कुत्रा आहे तो भुंकतो आणि नवरा आहे तो ओरडतो. ज्या दिवशी तो ओरडत नाही त्या दिवशी मी डॉक्टरला बोलावते!''

***

प्रकरण २

व्यवस्थापकाचा उदय

आधुनिक उद्योगाच्या आरंभापासून व्यवस्थापकाची भूमिका कशी उत्क्रांत होत गेली आहे हे आपण पाहू या.

आधुनिक उद्योग हे १७५० च्या औद्योगिक क्रांतीचे फलित आहे. यापूर्वीच्या पिढ्यांनी कंत्राटी संबंधांवर आधारित सरंजामी व्यवस्थापन स्वीकारले होते. सरंजामी जमीनदार खंडकरी शेतकऱ्यांना (कुळांना) शेतजमीन कंत्राटावर देत असत. खंडकरी शेतकरी नांगरणी आणि पेरणी करीत असे आणि जमीनदाराबरोबर पीक (उत्पादन) वाटून घेत असे. याप्रकारे, औद्योगिक क्रांतिपूर्व काळात कच्च्या मालासाठी आणि त्याचे विकाऊ मालात रूपान्तर करण्यासाठी लागणाऱ्या मेहनताऱ्यासाठीचा पैसा आगाऊ घेतला जाई. त्याबदल्यात कुशल कारागीर त्या व्यापाऱ्याला ठराविक उत्पादन द्यायचे कबूल करीत.

सरंजामी व्यवस्थापनाला उत्पादनासाठी वापरावयाच्या सामानाचं व्यवस्थापन कसे केले जाते किंवा कामाची प्रत्यक्ष रचना आणि अंमलबजावणी कशी होते याची काळजी नसायची.

केवळ अंतिम उत्पादन आणि त्याचा दर्जा यांचीच काय ती काळजी असायची. कच्चा माल हा उत्पादनखर्चाचा मोठा भाग असल्याने कच्च्या मालाचा काटेकोर वापर होणं निश्चित करण्यापुरतेच काय ते व्यापाऱ्याचं नियंत्रण असायचं.

याप्रकारे, औद्योगिक क्रांतिपूर्व काळात कारागीर त्यांचं काम 'कामगाराच्या तर्कशास्त्राने' करायचा; 'कामाच्या तर्कशास्त्राने' नव्हे. आजही हातमाग आणि कुटिरोद्योग 'कामगाराच्या तर्कबुद्धीने' चालतात. हातमाग विणकर कच्चा माल जमवितो आणि स्वतःच्या कल्पनेनुसार त्याचं काम करतो. कामाची तो स्वतःमध्ये आणि त्याच्या कुटुंबियांमध्ये त्याच्या विशिष्ट पद्धतीने वाटणी करतो. कामाच्या रचनेचा विणकराच्या विचार करण्याच्या पद्धतीशी मेळ बसायला हवा असतो. कार्यक्षमतेच्या आवश्यकतेशी नाही.

कामगाराच्या तर्कशास्त्राचा कालखंड

औद्योगिक क्रांतीनंतरच्या काळात संघटित उद्योगाचा उदय झाला. त्याबरोबर परिस्थिती एकदम बदलली. संघटित उद्योगात —

- कामगाराला काम 'विशिष्ट वेळी' सुरू करणे आणि संपविणे भाग असते.
- कामाची रचना अशी असते की प्रत्येक कामगाराला त्याने त्याच्या मोजक्या आवाक्यात करावयास नेमून दिलेली विशिष्ट कामे असतात. जेव्हा 'सोपविलेले कार्य बदलते' तेव्हाच त्याला नेमून दिलेली कामे बदलतात.

वेळेबाबतची व कामाबाबतची शिस्त

काम परिणामकारक व्हावे म्हणून सामुदायिक जबाबदारीवर व्यवस्थापन आधारित असते. त्यामुळे वेळेविषयीची आणि नेमून दिलेल्या कामाविषयीची शिस्त आवश्यक ठरते. व्यवस्थापनात वेळेविषयीची शिस्त आणि नेमून दिलेल्या कामाविषयीची शिस्त समजून घेऊन त्यांची व्यवस्था करणे ही व्यवस्थापकांचे पहिले कर्तव्य ठरते.

सुरुवातीला या शिस्तीची व्यवस्था करणे हे काही सोपे काम नव्हते. 'कामगारांच्या तर्कशास्त्राची' सवय झालेले कारागीर 'कामाच्या तर्कशास्त्रा'ने काम करण्याविरुद्ध बंड करीत होते. काही वेळा हा प्रतिकार तर शारीरिक स्वरूपाचा असायचा. अशावेळी व्यवस्थापकाच्या शौर्याची आणि कौशल्याची परीक्षा होत असे. आजही जेथे उद्योगाला पहिल्या पिढीच्या कामगारांवर अवलंबून राहावे लागते तेथे हा असला प्रतिकार दिसून येतो. पहिल्या पिढीचे कामगार म्हणजे ज्यांच्या आईवडिलांनी कोणत्याही संघटित उद्योगात काम केलेले नाही. हा प्रतिकार बऱ्याचदा पुढील प्रकारे व्यक्त होतो :

अ) मोठ्या प्रमाणात अनुपस्थिती (३० ते ५० टक्के), ब) मोठ्या प्रमाणात नोकरी सोडून जाणे, क) नेमून दिलेल्या कामाच्या शिस्तीविषयी निष्काळजीपणाचे धोरण.

पूर्वी 'भीती'च्या माध्यमाद्वारे शिस्त लागू केली जात असे. दणकट शरीरयष्टीचे व्यवस्थापक हातात दंडा घेऊन कामावर देखरेख करीत असत. अशा पद्धतीने दोन्ही प्रकारच्या शिस्ती कामगारांच्या मनावर ठसल्या गेल्या होत्या.

कार्यपद्धतीबाबतची शिस्त

'वेळेबाबतची शिस्त' आणि 'नेमून दिलेल्या कामाबाबतची शिस्त' यांची व्यवस्था

केल्यानंतर औद्योगिक व्यवस्थापनाला आणखी एक आव्हान स्वीकारणे भाग पडले, ते म्हणजे 'कार्यपद्धतीविषयीची शिस्त'. फ्रेड्रिक टेलर, गिलब्रेथ, इ. मंडळी नव्या व्यवस्थापन विज्ञानाचे उद्गाते होते. त्यांनी असे निदर्शनास आणून दिले की केवळ वेळेविषयीची आणि नेमून दिलेल्या कामाविषयीच्या शिस्तीची व्यवस्था केल्याने उत्पादकता वाढत नाही.

त्यांना कामाच्या पद्धतीविषयीच्या शिस्तीचा आधार देऊन बळकटी आणणे आवश्यक असते. त्यांनी हेही दाखवून दिले की जर कामगाराला एका विशिष्ट पद्धतीने काम करायला लावलं तर कामगाराची उत्पादकता नाट्यपूर्ण रीतीने वाढते. या एका कामाच्या सर्वोत्कृष्ट पद्धतीने त्या कामगाराची मेहनत कमी होऊन त्यांची दमछाक कमी होते. यामुळे त्याची उत्पादकता वाढते.

नवे व्यावसायिक—ज्यांना कार्यक्षमतातज्ज्ञ, कामाच्या पद्धतीचे अभ्यासक किंवा औद्योगिक अभियंते अशी नावे दिली गेली—मंडळींनी प्रत्येक कामाकरिता एक सर्वोत्कृष्ट पद्धत शोधून काढण्याचे हाती घेतले.

सर्वोत्कृष्ट पद्धतीच्या वापराने उत्पादकता अनेक पटीने वाढल्याची काही उदाहरणे दाखवून दिली. सर्वसाधारणपणे कामाच्या पद्धतीत शिस्त आणल्यामुळे उत्पादकता ५० टक्क्यांहून वाढते हे त्यांनी दाखवून दिले.

कामाच्या पद्धतीच्या शिस्तीचे महत्त्व स्वीकारले गेल्याने संघटित उद्योगक्षेत्रात या शिस्तीचा वापर करण्याची आवश्यकता निर्माण झाली. हे साध्य करणे वेळेविषयीच्या आणि नेमून दिलेल्या कामाच्या शिस्तीपेक्षा अधिक गुंतागुंतीचे होते.

पहिली बाब म्हणजे, योग्य त्या पद्धतीने काम करण्यासाठी कामगाराला पुन्हा प्रशिक्षण देणे भाग पडले. दुसरी बाब म्हणजे त्याने जुन्या पद्धतीने काम करण्याकडे वळू नये म्हणून त्याला रोखावे लागले. हे केवळ देखरेख ठेवून करता येणे शक्य झाले नाही; कारण यात प्रत्येक कामगारावर लक्ष ठेवायला; प्रत्येकी एक असा पर्यवेक्षक (सुपरवायझर) लागला असता. औद्योगिक अभियंत्यांनी मग यासाठी एक पद्धती सुचविली.

कामगार पैसा कमाविण्यासाठी काम करतात या विचाराच्या आधारावर त्यांनी सुचविले की जर त्याला त्याचे उत्पादन वाढवून त्याची कमाई वाढविण्याची संधी दिली—म्हणजे 'सर्वोत्कृष्ट कामाची ती एक पद्धत वापरून'—तर कमीत कमी देखरेख ठेवून कामाच्या पद्धतीच्या शिस्तीचा वापर करणे शक्य होईल. यामुळे औद्योगिक अभियांत्रिकी तसेच प्रेरणादायक लाभ यांना औद्योगिक व्यवस्थापनाचा महत्त्वाचा घटक बनविले. परंतु तसे पाहू गेल्यास प्रत्यक्षात मात्र ही कल्पना काही प्रमाणातच यशस्वी झाली.

सामाजिक प्रेरणा

ज्यावेळी औद्योगिक अभियंते असे समजू लागले की त्यांना व्यवस्थापनाचे आणि उत्पादकतेचे रहस्य समजले आहे त्याचवेळी एका विक्षिप्त घटनेने त्याच्या पेशाला हादरा बसला. ही घटना म्हणजे 'हॅवथॉर्न प्रयोग.'

कामाच्या सर्वोत्कृष्ट पद्धतीचा वापर केल्यानंतर औद्योगिक अभियंते कामकाजाची परिस्थिती सुधारण्याचे मार्ग शोधू लागले. त्यांनी ज्या काही बाबींचा विचार केला, त्यांतील एक बाब होती ती म्हणजे उजेड. त्यांना वाटले की ज्या उजेडात कामगारमंडळी त्यांना नेमून दिलेली कामे करतात त्या उजेडाची तीव्रता जर वाढविली तर त्याने उत्पादकता वाढण्याची शक्यता आहे.

अमेरिकेतल्या हॅवथॉर्न येथील जनरल इलेक्ट्रिक फॅक्टरीमध्ये काही कामगारांना प्रत्येक कामाकरिता निवडून एका खोलीत ठेवण्यात आले. तेथे त्यांना काही विशिष्ट कामे नेमून देण्यात आली. निरीक्षणात असे आढळले की खोलीतील उजेडाची तीव्रता जसजशी वाढविली, तसतशी उत्पादकतासुद्धा वाढली. या सकारात्मक निकालाने खूष झालेल्या या औद्योगिक अभियंत्यांनी मग निर्विवादपणे सिद्ध करायचे ठरविले की उत्पादकता ही उजेडाच्या तीव्रतेशी थेट जोडलेली असते. त्यांनी मग त्या खोलीतील उजेड कमी केला. आणि काय! त्यांना प्रचंड हादरा बसला. कारण उजेड कमी केल्यावर तर उत्पादकता अधिक वाढली. हा काय प्रकार आहे हे त्यांना अजिबात कळेना. हा अद्भुत प्रकार स्पष्ट करण्यासाठी मग औद्योगिक मानसतज्ज्ञाला बोलाविण्यात आले. त्यावेळी लक्षात आलं की वेळेविषयीची, नेमून दिलेल्या कामाविषयीची आणि कामाच्या पद्धतीविषयीची शिस्त स्वत:हून काही उत्पादकता ठरवीत नाहीत. प्रेरणासुद्धा यात भूमिका बजाविते.

सांख्यिकीच्या नियमानुसार, या प्रयोगात साधारणपणे सुट्या भागांच्या जुळणी यंत्रणेतील सहजपणे निवडलेल्या या कामगारांची उत्पादकतापातळी ही त्या जुळणी यंत्रणेतील सर्व कामगारांच्या उत्पादकतापातळी इतकीच असायला हवी होती. पण येथे भुंग्याच्या बाबतीत जो फरक असतो तो येतो. विमानचालन अभियांत्रिकीच्या नियमानुसार, भुंग्याच्या शरीराचे वजन खूप अधिक असते. आणि त्याच्या पंखाचा विस्तार हा फारच कमी असतो. यामुळे भुंगा उडण्यास समर्थ असू नये. पण या भुंग्याला विमानचालन अभियांत्रिकीचे नियम ठाऊक नसतात आणि हा भुंगा मजेत उडत असतो. त्याप्रमाणे या कामगार मंडळीना सांख्यिकीचे नियम माहीत नव्हते, आणि ते अधिकाधिक उत्पादन देत राहिले. जरी त्या कामगारांना सहज पद्धतीने निवडून एका वेगळ्या खोलीत ठेवले होते, त्यांची कल्पना झाली की व्यवस्थापनाने त्यांना खास

निवडले आहे, आणि त्यामुळे त्यांना निवडणाऱ्या व्यवस्थापनाचा त्यांच्यावरील विश्वास सार्थ करायलाच हवा असे त्यांना वाटले. त्यांच्या उत्पादकता-वाढीमागील हे एक महत्त्वाचे कारण होते. हे कामगार एक गट म्हणून काम करू लागल्याने त्यांच्यात एकसंधतेची भावना विकसित झाली. त्यांपैकी एखादा कामगार आजारपणामुळे गैरहजर राहिला तर इतर कामगार अधिक काम करून आजारी कामगाराच्या कामाची भरपाई करीत आणि उत्पादनाची पातळी खाली येऊ देत नसत. खरं तर, 'सामाजिक प्रेरणा' हा काही नवा शोध नव्हता. अनादी काळापासून कामाच्या हेतूविषयी जाण आणि जबाबदारीची भावना यामुळे उत्पादनाचा दर्जा आणि प्रमाण वाढते याची लोकांना उत्तम जाण होती. तोपर्यंत व्यवस्थापकांच्या समस्या या बव्हंशी यांत्रिक स्वरूपाच्या होत्या. व्यवस्थापकाला खालील बाबी ठरवून द्याव्या लागत असत :

- वेळ
- नेमून द्यायचे काम आणि
- कामाची सर्वोत्कृष्ट पद्धत.

पण आता प्रेरणा निर्माण करण्याची अवघड समस्या उभी राहिली आणि आजपावेतो व्यवस्थापक या समस्येशी झगडत आहेत. कामगार संघटना आणि आर्थिक विकास यामुळे भय आणि पैसा महत्त्वाचे प्रेरक राहिलेले नाहीत. जबाबदारी आणि संघभावनेचा दबाव यांची प्रेरकशक्ती वाढत आहे.

संक्रिया संशोधन (ऑपरेशन्स रिसर्च) आणि संगणक (कॉम्प्यूटर) यांचा उदय

दुसऱ्या महायुद्धानंतर व्यवस्थापकांच्या भूमिकेत आणखी एक महत्त्वाचा बदल झाला. तो संक्रिया संशोधन आणि संगणकाच्या आगमनामुळे. संक्रिया संशोधन म्हणून ओळखली जाणारी गणिती तंत्रे म्हणजे व्यवस्थापकीय समस्या सोडविण्याचे आदर्श गणिती नमुने होते. प्रारंभी, संक्रिया संशोधन हे विद्यालयीन संशोधनापुरतेच होते. एखाद्या लहानशा उत्पादन-योजनेसाठी किंवा शिल्लक साठ्याच्या नियंत्रणाच्या समस्येसाठी केवढी तरी आकडेमोड करावी लागे. जलद आणि अचूक आकडेमोड कठीण होती आणि त्यामुळे या तंत्रांचा उपयोग करणे सोपे नव्हते. पण एकदा संगणक आला आणि या सर्व गोष्टी शक्य झाल्या. उत्पादन प्रक्रियेचे सुद्धा स्वयंचालन झाले आणि एका वेळी अशी कल्पना पसरली की सगळ्या उत्पादकतेच्या समस्या संपल्या आणि उत्पादकता आता माणसावर अवलंबून राहणार नाही. जर तुमच्याकडे योग्य प्रकारचा संगणक असेल तर मग काहीच समस्या उरणार नाहीत.

संगणकांच्या सर्वशक्तिपात्रतेबद्दल काही मजेदार किस्से प्रचलित होते. त्यातल्या एका किस्स्यात एक माणूस फार काळजीत पडलेला - मद्याच्या बारमध्ये मद्य पीत बसला होता. त्याचा मित्र त्याच्याकडे आला आणि म्हणाला, ''तू इतका दु:खी का दिसतो आहेस?''

''माझ्या कंपनीने एक नवा संगणक घेतला आहे. जे जे मी करू शकतो ते संगणक माझ्यापेक्षा चांगलं करतो.''

''काही काळजी करू नकोस.'' मित्र म्हणाला, ''आपली कामगार-संघटना बलवान आहे आणि व्यवस्थापनाशी आपलं ॲग्रीमेंटही पक्कं आहे. तेव्हा व्यवस्थापनाला तुला दुसरं काम द्यावं लागेल. त्यासाठी प्रशिक्षण द्यावं लागेल आणि त्या दरम्यान आणि नंतरही तुझ्या पगाराला तोशिस लागणार नाही. काळजी करण्यासारखं खरोखरी काहीच नाही.''

''मी त्याबद्दल काळजी करत नाही.'' तो म्हणाला, ''मी काळजी करतोय कारण मी हे जेव्हा माझ्या बायकोला सांगितलं तेव्हा तिनेही एक संगणक मागवला!''

सुदैवाने या संगणकांची सर्वशक्तिमानतेची प्रतिमा हळूहळू कमी होते आहे आणि पूर्णत: स्वयंचलित उद्योगांचा बागुलबुवा लुप्त झाला आहे. तेव्हा आता आपण परत मानवी प्रेरणेच्या समस्येकडे आलो आहोत. नव्या तंत्रज्ञानाचा विकाससुद्धा मानवी योगदानावर भर देतो - कारण नवनिर्माणाचं महत्त्व वाढत आहे.

नवनिर्माण

जसजसा तंत्रज्ञानाच्या बदलांचा जोर वाढला तसतसे हे स्पष्ट झाले की एखाद्या उद्योगाचे भवितव्य हे उत्पादकता किंवा कार्यक्षमता यांनी ठरत नाही. कार्यक्षमता नव्हे तर नवनिर्माण निर्णायक महत्त्वाचे ठरते. जी कंपनी एखादे विशिष्ट उत्पादन शक्य तितक्या कमी किंमतीला बनविते तीच भरघोस नफा मिळविते असे नव्हे तर जी कंपनी नवे उत्पादन आणि प्रक्रिया साध्य करते ती प्रचंड नफा मिळविते हे ध्यानात आले.

रसायने, पेट्रोलजन्य रसायने, प्लास्टिक, औषधे आणि इलेक्ट्रॉनिक्स यांसारख्या उद्योगात केवळ उत्पादनातील, प्रक्रियेतील आणि खरेदी-विक्रीच्या (मार्केटिंग) तंत्रातील नवीनता यानेच विक्री वाढते. एखाद्या पारंपरिक औषधाच्या गोळीचे शक्य तितक्या कमी किंमतीला उत्पादन करणारी औषध कंपनी दिवाळखोरीच्या कड्यावर आढळेल. मात्र, नवे औषध बनविणारी कंपनी भरघोस नफा मिळवीत असल्याचे आढळेल. डॉक्टर मंडळीला पटवून सांगणारे विक्रीचे नवे तंत्र कंपनीला आर्थिक यश प्राप्त करू शकते.

इलेक्ट्रॉनिक्स उत्पादनांमध्ये तर दररोजच सुधारणा होत आहेत. सहा वर्षांचं कार्यकारी आयुष्यमान असलेला कॅलक्युलेटर सहा महिन्यातही कालबाह्य ठरण्याची शक्यता असते. अशा उद्योगांमध्ये, कार्यक्षमतेद्वारा उत्पादन परिपूर्ण करण्यापेक्षा नावीन्यपूर्ण उत्पादने सादर करणे हे महत्त्वाचे असते.

याप्रकारे, आधुनिक उद्योगात नवनिर्माण हा यशाच्या गुरुकिल्लीसारखा महत्त्वाचा घटक झाला आहे. यातून प्रश्न उभा राहतो की, नवनिर्माण वाढवायचे कसे? याचे उत्तर 'सर्जनशीलतेसाठी प्रेरणा' हे आहे. सर्जनशीलता म्हणजे नवनिर्माण करायची क्षमता.

संस्थेची नेहमीची रीत असते ती म्हणजे दिलेल्या सूचना काळजीपूर्वक अगदी तंतोतंत पाळणाऱ्या लोकांना मोठ्या मोलाचे समजणे. असे लोक विश्वसनीय, कार्यक्षम आणि बढतीसाठी योग्य समजले जातात. जे कोणी नेमून दिलेली कामे करण्यासाठी अपारंपरिक पद्धती वापरतात आणि जरी त्यांच्या कामाचे निकाल उत्कृष्ट असले तरीही त्यांना साधारणपणे अविश्वसनीय, ज्यांवर विसंबून राहता येणार नाही असे समजले जाते. याप्रकारे, संस्थेच्या अनुरूपतेला, संस्थेशी एकरूप होण्याला अगदी सर्जनक्षम लोकांना असर्जनक्षम कामांमध्ये ढकलले जाते.

व्यवस्थापकांपुढे नवे आव्हान आहे ते म्हणजे दडपण उलटवून सर्जनशीलतेला आणि नवनिर्माणाला प्रोत्साहन देणे. सर्जनशीलतेसाठी प्रेरणा ही केवळ औद्योगिक उत्पादकतेसाठीच नव्हे तर वैयक्तिक समाधानासाठीही महत्त्वाची असते.

याप्रकारे व्यवस्थापकाची भूमिका खालील बाबींमध्ये विकसित झाली आहे :

- वेळेविषयीच्या शिस्तीची आणि नेमून दिलेल्या कामाविषयीच्या शिस्तीची अंमलबजावणी करणे.
- कामाच्या पद्धतीच्या शिस्तीद्वारे कार्यक्षमतेची अंमलबजावणी करणे.
- संगणकाच्या आधाराने कार्यक्षमता सुधारणे.
- प्रेरणा आणि नवनिर्माण यांद्वारे मनुष्यबळाच्या संभाव्य सामर्थ्याला चालना देऊन सुसंघटित व सुसज्ज करून कामाला लावणे.

निष्कर्ष आणि क्रियाशीलता

आपली भूमिका बजावीत असताना व्यवस्थापकाने हे जाणून घेतलेच पाहिजे की तो कुस्ती निकाली होण्यासाठी धडपडणार आहे. आखाड्यात उभ्या उभ्या खडाखडी चालू ठेवण्याकरिता नव्हे. व्यवस्थापकाला हा फरक व्यवस्थापक नसणाऱ्यांपासून वेगळा ठरवितो. एकाच प्रश्नाला उत्तरे देणाऱ्या दोन व्यवस्थापकांच्या वेगवेगळ्या उत्तरांवरून हा मुद्दा स्पष्ट होईल :

प्रकरण ३

व्यवस्थापनातील परिणामकारकता

''आगत (इनपूट्स - गुंतवणूक) आपोआप उत्पादन (आऊटपूट) देत नाहीत. परिणामकारक उत्पादनासाठी मनुष्यबळ, कच्चा माल आणि यंत्रसामग्री यांची सुयोग्य जुळणी करावी लागते.''

व्यवस्थापनाचा हेतू

पीटर ड्रकर म्हणतो त्याप्रमाणे : ''व्यवस्थापन हा नेतृत्व, दिग्दर्शन आणि निर्णय यांचा क्रियाशील अवयव आहे. प्रत्येक देशातल्या प्रत्येक संघटनेत व्यवस्थापकाला एकसारखीच पायाभूत कामे करावी लागतात. व्यवस्थापनातून एखाद्या कार्याचाच निर्देश होत नसून ती कार्ये करणाऱ्या लोकांचाही निर्देश होतो. म्हणजे, त्यातून सामाजिक स्थान आणि पदाचा दर्जा तसेच शिस्त आणि अभ्यास-कार्यक्षेत्र यांचाही निर्देश होतो.''

साधारणपणे, व्यावसायिक उद्योगगृहे वगळता इतर संस्था व्यवस्थापक किंवा व्यवस्थापन यांची चर्चा करीत नाहीत. उदाहरणार्थ, सरकारी अभिकरण (एजन्सी) प्रशासक अधिकाऱ्यांबरोबर कार्य करतात; संरक्षण खात्यात कमांडर असतात! तरीही या सर्व संघटनांमध्ये व्यवस्थापन हा मुख्य आधारभूत असा भाग असतो - व्यवस्थापन हे अत्यंत महत्त्वाचे व अत्यावश्यक असे कार्य असते.

व्यवस्थापनाचे कार्य

व्यवस्थापन हे सर्व स्तरावर लागू होणारे तत्त्व असते. ते व्यक्तिगत नसते. व्यवस्थापन खालील पायाभूत कामे करते :

- ते ज्या संघटनेचं व्यवस्थापन करते त्याला योग्य दिशा देते.

- संघटनेचं जीवितकार्य (मिशन) ठरविते.
- उद्दिष्टे निश्चित करून साधनसामग्रीची रचना करते.
- कमीतकमी आगते (गुंतवणूक-इनपूट्स) वापरून शक्य तितके अधिक उत्पादन मिळविते.

या आवश्यक कार्यांची रचना करताना बहुतेक व्यवस्थापनांना काही विशिष्ट अशा सामायिक समस्यांना तोंड द्यावे लागते :

- कामगारांना उद्दिष्टप्राप्तीकडे न्यावे लागते.
- उत्पादकतेसाठी कामाची व्यवस्थित रचना करावी लागते.
- संघटनेच्या सामाजिक परिणामांसाठी, आघातांसाठी जबाबदार राहावे लागते.
- ज्या आर्थिक किंवा प्रशासकीय कामगिरीसाठी संघटना अस्तित्वात आहे त्याच्या परिणामांसाठी जबाबदार राहावे लागते.

याप्रकारे, व्यवस्थापन हा संघटनेचा अवयव असतो; आणि ही संघटना-उद्योग असो किंवा सरकारी विभाग- तो समाजाचा एक भाग असतो आणि विशिष्ट सहभाग देण्यासाठी आणि विशिष्ट कार्ये करण्यासाठी अस्तित्वात असतो. व्यवस्थापनाचा हा सहभाग त्याच्या अस्तित्वाचं कारण असतो; तसेच त्याची कार्ये ठरवितो. हा सहभाग व्यवस्थापनाच्या अधिकाराचा आणि कायदेशीरपणाचा (वैधतेचा) आधार असतो. व्यवस्थापक हे शिस्तपालन करून कार्ये करवून घेणारे आणि व्यवस्थापकीय कार्ये करणारे व्यावसायिक असतात.

एखाद्या संघटनेची सुयोग्य जुळणी घडवून आणण्यासाठी व्यवस्थापकाला सहा व्यवस्थापकीय कामे करावी लागतात.

संघटनेचे जीवितकार्य

व्यवस्थापनाचे सर्वात पहिले काम म्हणजे संघटनेचे जीवितकार्य (मिशन) ठरविणे. उद्योगासाठी असणाऱ्या आणि उद्योगाशी संबंधित नसणाऱ्या संघटना यांची जीवितकार्ये भिन्न असतात. सर्व उद्योगधंद्यांमध्ये आर्थिक कामगिरी ही त्याची तर्कसंगत उपपत्ती आणि हेतू असतो.

उद्योगाच्या व्यवस्थापनाने त्याच्या प्रत्येक कृती आणि निर्णयामध्ये आर्थिक कामगिरीला अग्रक्रम द्यायलाच हवा. केवळ त्या उद्योगसंघटनेलाच नव्हे, तर समाजालासुद्धा याचा लाभ होतो. कारण शिक्षण, आरोग्य, संरक्षण, प्रशासन ही सर्व

सामाजिक कामे आर्थिक कामगिरीतून होणाऱ्या अतिरिक्त उत्पन्नावर अवलंबून असतात.

संघटनेचं जीवितकार्य ठरविण्यासाठी व्यवस्थापकाने संघटनेच्या संभाव्य सामर्थ्याच्या दृष्टीतून संघटना काय साध्य करू शकते याचा विचार करावयालाच हवा. बदललेल्या परिस्थितीत संघटनेचे जीवितकार्य अजूनही कायदेशीर, योग्य आहे की नाही किंवा त्यात काही फेरबदल करावयास हवेत की काय हे तपासण्यासाठी संघटनेच्या जीवितकार्याचा वेळोवेळी आढावा घ्यायला हवा. अन्यथा आपण समाजाशी सुसंबंधित नसलेल्या वस्तूचे उत्पादन करीत असल्याचं व्यवस्थापनाला आढळून येईल.

प्रत्येक संघटनेने स्वत:साठी आर्थिक असलेले आणि आर्थिक नसलेले जीवितकार्य अगदी स्पष्टपणे निश्चित करायलाच हवे. शिक्षणसंस्था, इस्पितळे, सरकारी विभाग यांसारख्या अवाणिज्य (धंदेवाईक नसणाऱ्या) संघटनांसाठी धंदेवाईक नसणारी अवाणिज्य जीवितकार्ये महत्त्वाची असतात.

संघटनेने त्याचं उत्पादन जर नेहमी नजरेसमोर ठेवलं नाही तर संघटना हे जीवितकार्य हरवून बसण्याची शक्यता असते. हे काही सोपे नाही. इस्पितळाचे उत्पादन काय असते? रुग्णावरील उपचार - तेही अशा रुग्णावर ज्याला इस्पितळातून लवकरच परत जायचं असतं आणि पुन्हा त्याला तिथं कधीच यावं लागणार नाही अशी जो आशा बाळगतो. म्हणून, इस्पितळातील प्रत्येक गोष्टीचा रुग्णाला शक्य तो सर्वोत्तम उपचारसेवा देण्यावर भर असायलाच हवा. आणि हेच तर इस्पितळाचं जीवितकार्य आहे.

इथे इतर सर्व बाबतीतली कार्यक्षमता दुय्यम असते. कार्यक्षमता जोवर रुग्णावरील उपचारात सहयोग देते तोवर फक्त महत्त्वाची असते. याबाबतीत एका सल्लागाराचा विनोद सांगितला जातो तो असा : त्याने एका इस्पितळाच्या कार्यपद्धतीचा अभ्यास तर केलाच पण त्या इस्पितळाची उत्पादकता वाढविण्यासाठी एक अहवालही सादर केला. या अहवालाची यशस्वीरीत्या अंमलबजावणीही करण्यात आली. तो म्हणाला, ''इस्पितळाची उत्पादकता इतकी काही वाढली की अर्ध्यापेक्षाही कमी कर्मचारी असूनही ते इस्पितळ दुपटीपेक्षाही जास्त मृत्युदाखले देऊ लागले.''

कामांची अधिक उत्पादकता

कठोर मेहनत म्हणजे उत्पादक काम असे असेलच असे नव्हे. 'गार्डन ऑफ दी प्रॉफेट' या खलील जिब्रानच्या पुस्तकात त्याने 'श्रद्धेने अगदी ओतप्रोत भरलेल्या पण धर्माच्या

बाबतीत रिकाम्या' असलेल्या एका देशाविषयी लिहिले आहे. याचप्रमाणे, एखादी संघटना विविध कामांनी भरगच्च भरलेली असू शकते; पण प्रत्यक्ष कार्यसिद्धीबाबत मात्र रिकामी असू शकते.

उदाहरणार्थ, भविष्य निर्वाह निधी (प्रॉव्हिडंट फंड) कमिशनरांच्या कार्यालयाला एखाद्या निवृत्त व्यक्तीला त्याचे देय असलेले पैसे द्यायला तीन वर्षं लागतात. कारण त्यांनी त्यांच्याकडील माहितीनुसार केलेला हिशेब आणि त्या व्यक्तीच्या कंपनीने केलेला हिशेब यांच्यात मेळ न बसता दोन रुपयांचा फरक राहिलेला असतो. ती निवृत्त व्यक्ती कमी रक्कम स्वीकारायला इच्छुक असते; पण भविष्य निर्वाहनिधी कमिशनरांच्या कार्यालयाला वाटतं की सरकार कमी किंवा अधिक रक्कम देऊ शकत नाही, आणि म्हणून संपूर्ण रक्कम रोखून धरली जाते.

येथे भविष्य निर्वाह निधी संघटनेचे जीवितकार्यावर दुर्लक्ष झाले आहे. भविष्य निर्वाह निधीने निवृत्त व्यक्तीच्या भविष्याची काळजी घ्यावी अशी अपेक्षा असते. एखादी व्यक्ती निवृत्त होते तेव्हा निरोप-समारंभ असतो. जर भविष्य निर्वाह निधी कार्यालयाने त्यावेळी जर त्या व्यक्तीला ८० टक्के रक्कमेचा धनादेश दिला तर त्या कार्यालयाचे जीवितकार्य पूर्ण होईल. उरलेले २० टक्के रक्कम सर्व हिशेबाचे काम पूर्ण झाल्यावर देता येईल.

अनेकदा लोक असं बोलतात की सरकारी कार्यालयांतील, सार्वजनिक क्षेत्रातील किंवा महापालिका क्षेत्रातील कर्मचारी काम करीत नाहीत, हे खरं नाही. रविवार धरून कुठल्याही दिवशी ते संध्याकाळी सात वाजेपर्यंतदेखील काम करताना तुम्हांला दिसतील. येथे खरा प्रश्न आहे तो हा की, ते केवळ कठोर मेहनत करतात की उत्पादक काम करतात? उत्पादक कामाने संघटनेच्या जीवितकार्यामध्ये सहभाग द्यायला हवा आणि असे करवून घेणे हे व्यवस्थापकाचे एक महत्त्वाचे काम आहे.

ध्येयप्राप्तीची जाणीव

अत्यंत गुंतागुंतीचे तंत्रज्ञान वापरणाऱ्या संघटनेत कामगाराला संघटनेच्या उत्पादनाशी स्वत:चा संबंध जोडणे अवघड जाते. पहिली बाब म्हणजे, कपडा किंवा औषधे या अंतिम उत्पादनांचा जसा त्याच्या जीवनाशी थेट संबंध असू शकतो तसा संबंध पेट्रोलजन्य रसायने किंवा प्लास्टिकच्या कच्च्या मालाच्या कारखान्यातील अंतिम उत्पादनाचा नसतो.

दुसरी बाब म्हणजे, उत्पादनाची संपूर्ण प्रक्रिया गुंतागुंतीचे विविध पाइप जोडलेल्या मोठमोठ्या टाक्यांमध्ये होत असण्याची शक्यता असते आणि त्या उत्पादनामध्ये त्याचा

काय सहभाग आहे हे तो पाहू शकत नाही. या उलट कापडगिरणीत विणकर त्याच्या कामाचा परिणाम पाहू शकतो. पेट्रोलजन्य उत्पादनांच्या कारखान्यात कामगार काही यंत्रसामग्रीवर लक्ष ठेवतो, काही बटने दाबतो, किंवा काही व्हाल्व्हस् फिरवीत असतो. याप्रकारे, त्या कामगाराला त्या प्रक्रियेशी किंवा उत्पादनाशी असलेल्या स्वत:च्या संबंधाची जाणीव नसते.

उत्पादनाशी स्वत:चा संबंध ओळखता येणे ही महत्त्वाची आवश्यक बाब असते. अखेर होणारे उत्पादन कामगाराला त्याचे वेतन देते. त्यामुळे कामगाराच्या उत्पादनाशी त्याचा स्वत:चा संबंध जोडणं आणि ते उत्पादन करण्यातून ध्येयप्राप्ती केल्याची कामगाराला जाणीव होऊ देणं हे व्यवस्थापकाचं कर्तव्य आहे.

काम आणि कामगार यांच्या तर्कशास्त्राचा मेळ

व्यवस्थापकाचे चौथे काम म्हणजे, कामाच्या तर्कशास्त्राचा कामगाराच्या तर्कशास्त्राशी मेळ घालणे हे होय. प्रत्येक तंत्रज्ञानाचे स्वत:चे असे 'कामाचे तर्कशास्त्र' असते; म्हणजे, वेळेच्या संदर्भात कामाची रचना, कामाचे स्थळ आणि काम जेथे करायचे तेथील परिस्थिती या बाबी. जर आपण एखाद्या रसायनाचे अखंड प्रक्रियेने उत्पादन करीत असलो तर कारखाना चोवीस तास, वर्षभर न थांबता अखंड चालू ठेवावा लागेल. हे झालं कामाचं तर्कशास्त्र. यानुसार कामगारांनी रात्री दहा ते सकाळी सहा वाजेपर्यंत काम करायची आवश्यकता असते - दिवाळी, ईद, स्वातंत्र्यदिन, ख्रिसमस यादिवशीसुद्धा!

ही आवश्यकता कामगाराच्या तर्कशास्त्राविरुद्ध आहे. कामगाराला त्याच्या लहानपणापासून शिकविण्यात आलेलं असतं की त्याने रात्री दहा ते सकाळी सहा वाजेपर्यंत झोप घ्यायला हवी, कुटुंब आणि मित्र यांबरोबर सण साजरे करायला हवेत. कामाचे तर्कशास्त्र आणि कामगाराचे तर्कशास्त्र यांच्यातील विसंगतीचा समेट घडवून आणणे आणि तंत्रज्ञानाला सयुक्तिक आणि कामगाराला मान्य अशी कामाची पद्धत विकसित करणे हे व्यवस्थापकाचे काम आहे.

मालकाच्या तर्कशास्त्राचे समाधान

व्यवस्थापकाचे पाचवे काम म्हणजे, मालकाच्या तर्कशास्त्राचे समाधान करणे. मालकाचे तर्कशास्त्र म्हणजे उद्योगातून मालकाच्या असलेल्या अपेक्षा. या अपेक्षा प्रमाणाबाहेर वाढणार नाहीत हे व्यवस्थापकाने निश्चित करायलाच हवं. याचवेळी,

व्यवस्थापकाने मालकांना आवश्यक तितके समाधानी ठेवायला हवं आणि त्यांची मंजुरी मिळवायला हवी. अन्यथा उत्तम कामगिरी बजावूनही त्यांना भागधारकांच्या असंतोषाला सामोरे जावे लागेल.

सामाजिक परिणाम

सहावे आणि शेवटचे (पण न्यूनतम खचितच नव्हे) असे व्यवस्थापकाचे काम म्हणजे संघटनेच्या सामाजिक परिणामाचे व्यवस्थापन करणे. ज्या संघटना

- मोठ्या प्रमाणात लोकांच्या नजरेत असतात,
- पर्यावरणावर महत्त्वाचा परिणाम वा आघात करतात,
- समाजाच्या अपेक्षा वाढवितात,

अशा मोठ्या संघटनांसाठी हे विशेषकरून महत्त्वाचे असते.

कोणतीही संघटना स्वत:पुरती अस्तित्वात नसते किंवा स्वत:च स्वत:चा अंतिम हेतू नसते. प्रत्येक संघटना हा समाजाचा एक घटक असतो आणि समाजासाठी अस्तित्वात असते.

एखादा उद्योग कामगारांना आणि व्यवस्थापकांना नोकऱ्या देण्याहून किंवा भागधारकांना लाभांश देण्याहून ग्राहकांना उत्पादित माल आणि सेवा यांचा पुरवठा करीत असतो. डॉक्टर आणि परिचारिका यांच्या गरजा इस्पितळ भागवीत नाही तर रुग्णांच्या गरजा भागविते; शाळा ही विद्यार्थ्यांसाठी अस्तित्वात असते, शिक्षकांसाठी नव्हे. लष्कर हे देशाच्या रक्षणासाठी असते; सैनिक आणि अधिकाऱ्यांसाठी नव्हे. व्यवस्थापकाने हे विसरणे म्हणजे चुकीचे व्यवस्थापन करणे आहे.

आर्थिक माल आणि सेवा यांसारख्या जीवनाच्या परिमाणांविषयी चिंता करण्याबरोबरच व्यवस्थापनाने जीवनाच्या दर्जाविषयीही म्हणजे आधुनिक माणूस आणि आधुनिक समाज यांच्या भौतिक, मानवी आणि सामाजिक परिस्थितीविषयीही चिंता करायला हवी.

परिणामकारकतेची पातळी

संघटनेच्या सामाजिक परिणामांचे, आघाताचे व्यवस्थापन करणे हे व्यवस्थापकाचे सर्वात गुंतागुंतीचे काम असते. हे व्यवस्थापकाच्या संघटनेच्या एकूण परिणामकारकतेच्या दृष्टीतून विचार करण्याच्या सामर्थ्यावर अवलंबून असते. तीन

पातळ्यांवर संघटनेच्या परिणामकारकतेची पारख करता येते :

- ती उत्पादक आहे - म्हणजे, ज्या वस्तू आणि सेवांच्या उत्पादनासाठी ती संघटना आहे त्यांचं उत्पादन करण्यास समर्थ आहे.
- ती कार्यक्षम आहे - कमीतकमी साधनसामग्री, विशेषत: दुर्मिळ साधनसामग्री, वापरून संघटना वस्तू आणि सेवा यांचं उत्पादन करते.
- कार्यकुशलता, श्रेष्ठत्व यासाठी तिचा लौकिक आहे - लोकांमध्ये त्या संघटनेची अशी प्रतिमा असते की या संघटनेची उत्पादने आणि सेवा या उच्च दर्जाच्या असतात आणि संघटनेचं व्यवस्थापन हे अंतर्गत आणि बाह्य जबाबदारीविषयी जागरूक आहे.

लौकिकप्राप्त व्यवस्थापन

प्रत्येक संघटनेला लौकिकप्राप्त असावेसे वाटते. मात्र, उत्पादकता आणि कार्यक्षमता या बाबी चांगला लौकिक मिळण्यासाठी आवश्यक आहेत. खनिज तेलाचे उद्भवलेले संकट आणि सध्याची पाणी आणि वीजटंचाई यांनी ठामपणे हे दाखवून दिलं आहे की दुर्मिळ साधनसंपत्ती वाया घालविण्याची किंमत एखाद्या विशिष्ट घटकालाच नव्हे तर देशाच्या एकूण अर्थव्यवस्थेला मोजावी लागते.

संघटना उत्पादक आणि कार्यक्षम आहे असा लौकिक मिळविण्यासाठी संघटनेला सहा हितसंबंधीयांचे समाधान करणे आवश्यक आहे.

हितसंबंधी		कशामुळे समाधान
ग्राहक	—	उत्पादन
कर्मचारी	—	कामाची स्थिती आणि वेतन
गुंतवणूकदार	—	आर्थिक कामगिरी
पुरवठा करणारे (सप्लायर)	—	संघटनेशी असलेले व्यावहारिक संबंध
सरकार	—	देशाच्या अर्थव्यवस्थेत आणि ध्येयधोरणांना होणारा सहभाग
समाज	—	कल्याणकारी मदत

हितसंबंधीयांच्या तांत्रिक गरजा कार्यक्षम आणि उत्पादक संघटना भागवील, जर ती संघटना—

- ग्राहकाला उच्च दर्जाची उत्पादने आणि सेवा देईल.
- सरकारला नियमितपणे कर देईल.

- समाजाला नोकऱ्या देईल.
- कामगारांना चांगुलपणाची वागणूक आणि चांगले वेतन देईल.
- गुंतवणूकदाराला त्याच्या गुंतवणुकीवर योग्य लाभांश देईल.

संघटनेच्या तांत्रिक कामगिरीला राजकीय कामगिरीची म्हणजे तिच्या प्रतिमेची जोड मिळायलाच हवी. केवळ उत्पादनाच्या उच्च दर्जाने ग्राहकांचे समाधान होते असे नव्हे. काही दशकांपूर्वी विजेचे बल्ब एकाच कारखान्यात तयार व्हायचे आणि वेगवेगळ्या उत्पादन-नावांनी विकले जायचे. ज्या बल्बवर अग्रगण्य उत्पादन-नावांचा शिक्का असायचा त्यांची विक्री इतरांपेक्षा जास्त व्हायची.

त्यामुळे, जर तांत्रिक कामगिरीचा लोकांपुढे मांडण्यासाठी जर राजकारणाचा वापर केला नाही आणि हितसंबंधींवर प्रभाव पाडला नाही तर संघटनेला चांगला लौकिक मिळविणे शक्य होणार नाही.

व्यवस्थापकीय कौशल्य

परिणामकारकतेच्या खात्रीसाठी दोन प्रकारची कौशल्ये आवश्यक असतात.

- कार्यरत कौशल्य : व्यवस्थापकाला आपल्या कार्यक्षेत्रात काम करण्याकरिता आवश्यक त्या तंत्रांचा वापर ठाऊक असायला हवा. विक्रीव्यवस्थापकाला विक्रय-कौशल्य माहीत असले पाहिजे आणि उत्पादन व्यवस्थापकाला यंत्रसामग्रीचा वापर कसा, कधी करायचा याची माहिती हवी.
- व्यक्तिविषयक कौशल्य : जनसंपर्क साधता येणे जरुरीचे. बहुतांश व्यवस्थापक सोपानबद्ध रीतीने काम करतात; यांत वरिष्ठ अधिकारी, सहकारी आणि दुय्यम सेवकवर्ग येतो. अनेकांना संघटनेबाहेर संपर्क राखावा लागतो. संबंधित व्यक्तींशी ते कसा संपर्क साधतात यावर त्यांच्या कामाची परिणामकारकता ठरते.

व्यवस्थापकीय क्रांतिदर्शीदृष्टी

नेहमी वापरल्या जाणाऱ्या "Supervision" या शब्दाची "Super" आणि "Vision" अशी फोड करणे शक्य आहे. खरं तर आवश्यक आहे ते हे, की Supervisionचा खरा अर्थ म्हणजे, व्यवस्थापकाने घेतलेल्या विविध निर्णयांची अल्पकालीन आणि दीर्घकालीन परिणामकारकता समजून घेऊन अधिक दूरदृष्टीचा वापर करणे.

व्यवस्थापकीय कार्यप्रेरणा

व्यवस्थापकाची स्वत:ची कार्यप्रेरणा ही व्यवस्थापकीय परिणामकारकतेसाठी कार्यकारक अथवा अकार्यकारक ठरू शकते.

कार्यसिद्धीसाठी कार्यप्रेरणा : व्यवस्थापक त्याच्या प्रत्येक प्रयत्नासाठी तात्काळ आणि वास्तव स्वरूपाचा लाभ मिळावा अशी इच्छा ठेवण्याची शक्यता असते. उच्च कार्यसिद्धीची प्रेरणा जीवनात निराशादायक ठरू शकते.

अधिकारासाठी कार्यप्रेरणा : खूप लोकांवर प्रभाव पाडण्याची इच्छा यात असते. अधिकारप्राप्तीसाठी उच्चकार्यप्रेरणेचे समाधान करण्याची संधी जी संघटना देते त्याचे व्यवस्थापकीय परिणामकारकतेला साहाय्य होते. यामुळे चांगले व्यवस्थापक आकर्षित होतात.

संलग्न कार्यप्रेरणा : यात लोकप्रिय व्हायची इच्छा असते. मात्र हे व्यवस्थापकीय कामाशी संबंधित नसल्यामुळे कार्यनाशी ठरू शकते. लोकप्रियतेची आस ठेवणाऱ्या व्यवस्थापकांना इष्ट निर्णय घेणे अवघड जाते. ड्रकर म्हणतो त्याप्रमाणे, ''व्यवस्थापन ही काही लोकप्रियतेची स्पर्धा नाही; आणि चांगले निर्णय हे काही जयघोष करण्याकरिता घेतले जात नाहीत.''

व्यवस्थेची कार्यप्रेरणा : यात नियम आणि कार्यपद्धतीनुसार काम करण्याच्या इच्छेने संघटनेच्या नीतीध्येयासाठी आणि व्यवस्थापकीय परिणामकारकतेसाठी आवश्यक असलेली न्याय्यपणाची, प्रामाणिकपणाची भावना खात्रीपूर्वक निर्माण होते. हे विशेष करून मोठ्या संघटनांच्या बाबतीत खरे असते.

निष्कर्ष

व्यवस्थापकीय परिणामकारकता खालील बाबींवर अवलंबून असते :

- संघटनेचे जीवितकार्य समजून घेण्यावर,
- जीवितकार्यासाठी उत्पादक काम करण्यावर,
- कामगारांना कार्यसिद्धप्रवण करण्यावर,
- कामाचे तर्कशास्त्र आणि कामगारांचे तर्कशास्त्र यांचा मेळ घालण्यावर,
- मालकांच्या तर्कशास्त्राचे समाधान करण्यावर,
- संघटनेच्या सामाजिक परिणामांचे, आघातांचे व्यवस्थापन करण्यावर.

या कामात पुढील बाबींचा अंतर्भाव होतो :

प्रकरण ४

संघभावनेची जोपासना

''जर वाद्यवृंद एकसाथ सुरावटीत चालायचा असेल तर सर्व वाद्यवृंदातील सर्व वादक मंडळीमध्ये वाद्यवृंद यशस्वी करण्यासाठीची प्रेरणा असायलाच हवी. त्याचप्रमाणे, संघटना परिणामकारक व्हायला त्यांच्या घटकांना एकत्र काम करण्याची प्रेरणा हवी.''

हाताखालच्या माणसांसह संघटना परिणामकारक करण्यासाठी संघ उभारणे हे काही एका वेळेचं काम नव्हे. हा सतत चालणारा प्रयास असतो. संघटनेची परिणामकारकता कशी पारखायची ही समस्या आहे. लाभदायकता किंवा विक्रीवाढ यांसारखे निर्देशक नेहमीच विश्वसनीय असण्याची शक्यता नसते. एखादी प्रभावी परिणामकारक संघटना ओळखण्यासाठी व्यवस्थापकाने त्याच्या संघात चार अत्यावश्यक महत्त्वाच्या वैशिष्ट्यांचा शोध घ्यायलाच हवा :

१. स्वकर्तव्याची जाणीव,

२. जागरूकता,

३. हाताखालील व्यक्तींविषयी वाटणारी चिंता,

४. एकत्रितपणे काम पार पाडण्याची इच्छा.

हेतूविषयक जाणीव

अत्यंत परिणामकारक संघटनेत आपल्याकडून काय अपेक्षा आहेत याची जवळ जवळ प्रत्येकाला जाणीव असते. अपेक्षा मोठ्या असल्याने अपेक्षापूर्तीसाठी थोडीशी ओढाताण करायची आवश्यकता असते. हे करायची सत्तानुकारी पद्धत असेल (म्हणजे वरिष्ठ अधिकारी अपेक्षा ठरवून सांगत असेल) किंवा लोकशाही पद्धतीची (प्रत्यक्ष काम करणाऱ्या गटाने ठरविलेली) असेल; पण यात स्वकर्तव्याची व्यापक जाण साध्य झालेली असते.

दुसरीकडे, परिणामकारक नसलेल्या संघटनेमध्ये लोकांची स्वकर्तव्याची जाणीव हरवल्यासारखी वाटते आणि ते 'वाहवत' चालल्याची कल्पना करून देतात. त्यांना

बदलत राहणारी नैमित्तिक कामे दिल्यामुळे गोंधळल्यागत होते आणि कार्यसिद्धी फार कमी होते. काही वेळा, 'सहभाग' वाढविण्यासाठी सभा घेतल्या जातात; पण या सभांचा शेवट महत्त्वाचे अत्यावश्यक निर्णय पुढे ढकलण्याने होतो.

रोज सकाळी कामावर जाण्यासाठी कुठल्या गोष्टी प्रवृत्त करतात याचा विचार केला तर स्वकर्तव्याची जाणीव समजणे शक्य आहे. एका प्रकारात, एक माणूस सकाळी आळसामुळे ऑफीसला दांडी मारायचा विचार करतो, पण नंतर पुन्हा विचार करतो, ''मी यापूर्वीच खूप नैमित्तिक रजा (कॅज्युअल लीव्ह) घेतल्या आहेत. मी आज कामावर जाऊन एक नैमित्तिक रजा वाचविणे हे उत्तम. मला पुढे काही रजा घ्यावी लागण्याची शक्यता आहे.'' दुसऱ्या प्रकारात, दुसरा माणूस सकाळी उठतो आणि त्याला ताप आल्यासारखं वाटतं. त्याची रजा भरपूर शिल्लक आहे. पण तरीही त्याला वाटतं की त्याने आज ऑफीसला जायलाच हवं; कारण त्याला खूप महत्त्वाचं काम आहे. बायको ऑफीसला जाऊ देणार नाही म्हणून आपल्याला ताप आल्यासारखं वाटतंय हे तो बायकोपासून लपवितो. स्पष्टच आहे की या माणसाला स्वकर्तव्याविषयी जाणीव आहे.

स्वकर्तव्याची जाणीव ही संघटनेमधील व्यक्तीच्या स्थानाशी संबंधित नसते. एखाद्या संघटनेत अगदी चेअरमनलासुद्धा स्वकर्तव्याविषयी जाणीव नसण्याची शक्यता असते आणि ऑफीसच्या कामाऐवजी ते गोल्फ खेळण्याला अग्रक्रम देण्याची शक्यता असते. दुसरीकडे, एखाद्या साध्या कामगारालाही स्वकर्तव्याविषयी जाणीव असू शकते. कामगारांच्या स्तरावर अशी स्वकर्तव्याविषयी जाणीव मी स्वत: पाहिलेली आहे.

विद्युतनिर्मिती उपकरणे बनविणाऱ्या एका कारखान्याला मी भेट देत होतो. त्याचवेळी कारखान्याची उत्पादनक्षमता दुप्पट करण्याचा प्रस्ताव मंजूर करण्यात आला होता आणि प्रत्येक जण अगदी खुषीत होता. महाव्यवस्थापक तर विस्ताराविषयी बोलत होतेच, उत्पादन-व्यवस्थापक बोलत होते, आणि उत्पादन पर्यवेक्षक (प्रॉडक्शन सुपरवायझर) त्याविषयी बोलत होते. शेवटी आम्ही जेव्हा कारखान्यामध्ये पोहोचलो तेव्हा एक लेथ मशीन चालविणारा कामगारही त्याविषयी बोलायला लागला. मी त्या कामगाराला विचारलं, ''या विस्तारासंबंधी तू एवढा का उत्साही आहेस? व्यवस्थापक आणि पर्यवेक्षकांचा उत्साह मी समजू शकतो. त्यांना बढती मिळण्याची शक्यता आहे. तुझ्या बाबतीत म्हणायचे तर तुझ्याभोवती चालणाऱ्या या दहा लेथ मशीन्सची संख्या वाढून ती वीस होईल. याचा अर्थ म्हणजे ध्वनिप्रदूषणात वाढ!''

''तुम्हांला खरी परिस्थिती कळलेली नाही.'' तो कामगार मला म्हणाला, ''आम्ही भारतातल्या गावांच्या विद्युतीकरणामध्ये गुंतलो आहोत. उत्पादनक्षमता दुप्पट झाल्याने

विद्युतीकरणाचा वेगही दुप्पट होईल. मी ज्या गावातून आलो आहे तेथे अवघ्या तीन वर्षांपूर्वी वीज आली आहे आणि तेथील लोकांच्या जीवनाच्या, राहणीमानाच्या दर्जामध्ये कसे बदल झालेत ते मी पाहिले आहेत. हे बदल कारखान्याच्या विस्तारामुळे कितीतरी गावे उजळून टाकता येतील.''

या कामगाराच्या स्वकर्तव्याविषयीची जाणीव काय असेल याची तुम्ही कल्पना करू शकता. हा तो कामगार आहे ज्याला ताप आल्यागत वाटलं तरीही तो कामावर जायचा प्रयत्न करील.

मोठ्या संघटनांमध्ये, प्रत्येकाला व्यक्तिश: स्वकर्तव्याविषयीची जाणीव करून देणे हे अशक्य असते. परंतु संघटनेमध्ये काम करणाऱ्या व्यक्तींपैकी किती प्रमाणात व्यक्तींना स्वकर्तव्याविषयीची उत्तम अशी जाण आहे यावर संघटनेची परिणामकारकता अवलंबून असते. परिणामकारक नसणाऱ्या संघटनांमध्ये स्वकर्तव्याविषयीची सर्वसाधारण जाणीव फार कमी प्रमाणात असते. बांधीलकीची (कमिटमेंट) भावना नसताना, गुंतल्याची किंवा सहयोग देण्याची जाणीव नसताना लोक 'कामावर' येतात.

जागरूकतेची जाणीव

अत्यंत परिणामकारक असलेल्या संघटनेचे दुसरे वैशिष्ट्य म्हणजे जागरूकता. जर संघटनेत एखादी संधी वाया जात असेल किंवा काही चूक घडत असेल, कुठे काही गफलत होत असेल तर संघटनेत कुणीतरी असा असतो, ज्याच्याकडे जाऊन तो ती बाब त्याच्या निदर्शनास आणून देऊ शकतो आणि त्यावर कारवाई होऊ शकते.

जरी औपचारिक व्यवस्था, कार्यपद्धती, सुसंवादाचे मार्ग, इ. अस्तित्वात असले तरीही एक अशी सुप्त, शब्दात व्यक्त न केलेली समज असते की संघटनेच्या हितासाठी या बाबी दुय्यम आहेत आणि जर संघटनेच्या हिताला विपरीतपणे बाधा येत नसेल तर या बाबी टाळूनही काम करता येते. एखाद्याचा उद्देश जोपर्यंत प्रामाणिक आहे तोपर्यंत अशा बाबी टाळणे शक्य होते. दुसरीकडे, परिणामकारक नसलेल्या संघटनांमध्ये आपल्याभोवताली काय घडते याविषयी कुणाला काही पर्वा नसते. गैरप्रकार आणि अपघात नियमित घडत राहतात; पण त्यांविषयी कोणी काही करताना दिसत नाही. यामुळे अनेक संधी गमाविल्या जातात आणि कामे खालच्या दर्जाची होतात. जरी कुणी वास्तविक किंवा संभाव्य गैरप्रकार कळविण्याबाबत पुढाकार घेतला तर त्याला आरोपीच्या पिंजऱ्यात उभे करून त्याची उलटतपासणी केली जाते. उपस्थित केलेल्या बाबींबाबत पुरेसा पुरावा जर तो देऊ शकला नाही तर त्याला त्वरित शिक्षा केली जाते किंवा त्याची टिंगलटवाळी केली जाते, उपहास केला जातो. त्याने जरी त्याला

जाणवलेल्या गैरप्रकारांविषयी पुरावा सादर केला तरी वरचे व्यवस्थापन अगदी धिम्या गतीने चालत असल्याने उपाययोजना केली जात नाही.

याचा परिणाम म्हणून, संघटना संधींचा लाभ घ्यायला किंवा संभाव्य दुर्घटनांपासून स्वत:चे रक्षण करायला असमर्थ ठरते. उदाहरणार्थ, जर संघटनेला एखादी निविदा (टेंडर) मिळाली जी थोड्याच दिवसांनी बंद होणार आहे, तर निविदा वेळेवर सादर न करण्याविषयीची प्रत्येकजण कारणे शोधू लागतो - निविदा उशिरा मिळाली, कुणीतरी आजारी होतं, वगैरे. आणि निविदा वेळेवर सादर न करण्याविषयी बचावात्मक कारणे पुढे केली जातात आणि याप्रकारे, संधी गमाविली जाते.

दुसरीकडे, परिणामकारक संघटनेत जरी निविदा उशिरा मिळाली असली तरीही संबंधित सर्व मंडळी आवश्यक माहिती जमवून निविदा वेळेवर सादर करायचा प्रयत्न करतात; आवश्यकता असल्यास अगदी चोवीस तास काम करूनही. याप्रकारे, प्रत्येक संधी महत्त्वाची समजली जाते आणि तिचे रूपांतर शक्यतेत केले जाते.

जर एखादी धोक्याची बाब परिणामकारक नसणाऱ्या संघटनेत कळविण्यात आली तर त्याकडे कुणी लक्ष देत नाही. भुरट्या चोऱ्या आणि गैरप्रकार कळवूनही ते होत राहतात. सुसंवादाच्या अभावाने वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडे माहिती पोहोचत नाही. काही वेळा, वरिष्ठ अधिकाऱ्याला गैरप्रकारांची माहिती नसते. असं म्हणतात की बायकोच्या व्यभिचाराविषयी नवऱ्याला सगळ्यात शेवटी कळतं. परिणामकारक नसणाऱ्या संघटनेमध्ये गैरप्रकारांविषयी सर्वोच्च अधिकाऱ्याला सर्वात शेवटी कळते.

हाताखालील व्यक्तींविषयीची चिंता

लोकांची कामगिरी, त्यांची संभाव्य कार्यशक्ती आणि त्यांना असलेल्या संधी या दृष्टीने चिंता वाटणे, त्याचे भान असणे हे परिणामकारक संघटनेच्या उत्तमपणाचे तिसरे चिन्ह आहे. परिणामकारक नसणाऱ्या संघटनेमध्ये व्यवस्थापनाला व्यक्तींविषयी चिंता वाटत नसते. लोकांना केवळ डोकी किंवा हातांची संख्या समजले जाते. बहुतेक रिकामी पदे ही बाहेरून भरली जात असल्याने लोकांच्या संधी, आकांक्षा आणि त्यांची संभाव्य कार्यशक्ती हा व्यवस्थापनाच्या चिंतेचा विषय नसतो. संघटनेतील लोकांचे प्रशिक्षण आणि त्यांचा विकास यामध्ये व्यवस्थापनाला रस नसतो. याचा परिणाम असा होतो की केवळ दुय्यम गुणवत्तेची माणसे संघटनेला चिकटून राहतात.

परिणामकारक संघटनेत वरिष्ठ अधिकाऱ्याला हाताखालच्या व्यक्तींच्या संभाव्य कार्यशक्तीची चिंता असते आणि त्यांच्या विकासासाठी तो त्यांना मार्गदर्शन करीत असतो. आपल्या हाताखालच्या व्यक्तींना सुयोग्य पदे देण्यावर तो बारीक लक्ष ठेवतो.

याचा परिणाम म्हणून हाताखालची मंडळी आपल्यासाठी 'वर कुणीतरी' लक्ष ठेवून आहे हे जाणून आपल्या कामावर लक्ष केंद्रित करतात.

याउलट, परिणामकारक नसलेल्या संघटनेत वरिष्ठ अधिकाऱ्याला हाताखालील मंडळीच्या संभाव्य कार्यशक्तीविषयी आणि संधीविषयी काळजी वाटत नाही. त्यांच्या विकासाविषयी त्याला पर्वा नसते आणि त्यांच्या प्रगतीसाठी तो जराही मदत करीत नाही. हाताखालच्या एखाद्या समर्थ कर्तबगार व्यक्तीसाठी संभाव्य अशी संधी आली आहे हे जरी त्याला माहीत असलं तरीही हाताखालची ती चांगली व्यक्ती गमावण्याचा विचारही तो मनात आणत नाही. हाताखालील व्यक्तींच्या फायद्याचा तो विचार करीत नाही.

याचा परिणाम असा होतो की हाताखालील माणूस कधीही पूर्णपणे त्याच्या कामाकडे लक्ष देत नाही. तो दुसऱ्या नोकरीवर नजर ठेवून असतो; कारण त्याला खात्रीने माहीत असतं की त्यालाच स्वत:चं हित जपायला हवं आणि त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडून ही अपेक्षा तो करू शकत नाही.

प्रत्यक्षात एकत्र काम

परिणामकारक संघटनेचे चौथे वैशिष्ट्य म्हणजे सर्व लोकांची—वरिष्ठ, हाताखालील माणसे आणि बरोबरीने काम करणारी माणसे यांची—प्रत्यक्ष एकत्र काम करायची सवय हे होय.

परिणामकारक नसलेल्या संघटनेत एकमेकांशी तिळमात्र संबंध-संपर्क नसलेले जणू हवाबंद असल्यासारखे विभाग असतात. वरून खालून टाचणे (मेमो) येतजात असतात. आवश्यक त्या पूर्वसूचना, कार्यक्रमपत्रिका आणि टिपणे यांसह औपचारिक सभा होतात. अशा सभा समस्या सोडविण्याऐवजी त्यांना बगल देण्यात यशस्वी होतात. अशा संघटनेत नेहमी लोक विभक्त राहून काम करतात आणि प्रत्यक्षात एकत्र यायला विरोध करतात.

प्रत्येक संघटनेत आकस्मिक चुका होतातच. परिणामकारक संघटनेत लोक एकमेकांना भेटून अशा चुकांमुळे निर्माण झालेले प्रश्न सोडविण्यासाठी एकत्र काम करतात. परिणामकारक नसणाऱ्या संघटनेत लोक त्यांच्याशी विरोध असणाऱ्या माणसाला गुंतवण्यासाठी अशा चुकांचा वापर करायचा प्रयत्न करतात.

उदाहरणार्थ, जर एखाद्या परिणामकारक संघटनेतील विक्री व्यवस्थापकाला त्याच्या क्षेत्रीय कर्मचाऱ्याकडून कळलं की पाठविलेला महत्त्वाचा माल चुकीच्या गोदामात गेला आहे; तर तो स्वत: उत्पादन व्यवस्थापकाकडे जाऊन चूक सुधारण्यासाठी

आवश्यक उपाययोजना करील. ते दोघे एकत्र बसून चर्चा करतील आणि गरज असल्यास वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे जाऊन समस्या शेवटी सोडवतील. त्वरित सोडवायच्या समस्येसाठी ते अल्पकालीन उपाययोजना करतील आणि अशी समस्या पुन्हा उद्भवण्याची शक्यता कमीतकमी करण्यासाठी दीर्घकालीन उपाययोजना करतील.

दुसरीकडे, परिणामकारक नसलेल्या संघटनेत, विक्री व्यवस्थापकाला झालेली चूक कळताच तो सचिवास बोलावून मेमो लिहायला सांगतो :

''प्रति, उत्पादन व्यवस्थापक,
संदर्भ : माल पाठवणीतील चुका.
परिच्छेद १ : आपल्या विभागाने एका महत्त्वाच्या सामग्री पाठवणीत खालील मोठीच चूक केलेली आहे.
परिच्छेद २ : अशा चुका आपण नेहमी करता. उदा. अ, ब, क... (पूर्वीची उदाहरणे)
परिच्छेद ३ : चुकांच्या या पुनरावृत्तीमुळे आमच्या नित्य विक्रय कामात मोठीच अडचण येते आणि परिणामी विक्रीत बाधा येते.
सही - विक्री व्यवस्थापक
आणि हे न चुकता प्रत यांना सादर ....!''

असा मेमो उत्पादन व्यवस्थापकास मिळताच, त्याचे असे उत्तर लिहिले जाते :

''प्रति : विक्री व्यवस्थापक
संदर्भ : माल-पाठवणीतील कथित चूक.
परिच्छेद १ : आपल्या विभागाने केलेल्या चुकीमुळेच प्रस्तुत चूक झालेली आहे.
परिच्छेद २ : आपल्या विभागाने पाठविलेल्या ग्राहकांच्या माहितीशी आमच्या माल पाठविण्याच्या कामाचा थेट संबंध असतो, हे आपल्याला मान्य व्हावे.
...... प्रत यांना सादर...''

अकार्यक्षम संघटनांमध्ये मेमोंचे हे युद्ध ही नेहमीचीच बाब असते. लोकांना येथे समस्या सोडविण्यात रस नसतो तर सबबी आणि बळीचे बकरे शोधण्यात त्यांना आनंद होतो. कार्यक्षम संघटनांमध्ये थेट सुसंवाद साधून प्रश्न सोडविण्याची कार्यपद्धती असते आणि या उद्देशाने लोकांना एकत्र काम करण्यासाठी प्रोत्साहन दिले जाते.

निष्कर्ष

परिणामकारक संघटनेमध्ये खालील बाबी असतात :

- विविध विभागागणिक लढाया आणि व्यवस्थापकांमध्ये - विशेषतः वरिष्ठ पातळीवरील - झगडे कमीत कमी होतात.
- सर्वात वरिष्ठ व्यवस्थापकापासून ते सर्वात खालच्या स्तरावरील कामगारापर्यंत सर्वत्र स्वकर्तव्याविषयीची जाणीव असते.
- व्यवस्थापकाला संघटनेतील लोकांची चिंता असते - त्यांच्या कामगिरीविषयी, संभाव्य कार्यशक्ती आणि संधीविषयी.
- शक्य तितक्या थेटपणे, प्रत्यक्षपणे संघटनेतील लोक एकत्र बसून समस्या सोडवितात.

* * *

प्रकरण ५

संघ-उभारण्यातील अडचणी

एखाद्या संघटनेत कोणतेही काम हे अलगपणे, एकाकीपणे केले जात नाही. सर्व काम हे आवश्यकरीत्या सांघिक कामे असतात. आपल्या हाताखालील मंडळींबरोबर व्यवस्थापक प्राथमिक संघ उभारतो. व्यवस्थापक हा एका दुसऱ्या संघाचाही भाग असतो. यात वरिष्ठ अधिकारी, बरोबरीचे सहकारी आणि तो स्वत: यांचा समावेश असतो. या दोन्ही संघामुळे त्याचा प्रभाव वाढतो.

संघटना व्यवस्थापकाला त्याचे स्थान देते. पण त्याचा प्रभाव व्यवस्थापक स्वत: मिळवितो. हे तो वरिष्ठ अधिकाऱ्याशी, बरोबरीच्या सहकाऱ्यांशी आणि हाताखालील मंडळीशी जवळीक साधून मिळवितो. त्याचा प्रभाव वरील पातळीवरील, खालच्या पातळीवरील आणि बरोबरीच्या पातळीवरील मंडळींवर दबाव टाकण्याच्या सामर्थ्यावर मोजला जातो.

वरिष्ठ अधिकाऱ्याचे व्यवस्थापन

वरिष्ठ संघाचा सर्वात महत्त्वाचा सदस्य म्हणजे 'बॉस'—वरिष्ठ अधिकारी. या वरिष्ठ अधिकाऱ्यामध्ये त्याच्या हाताखालील मंडळीचे स्थान इच्छेनुसार कमीअधिक करायचे सामर्थ्य नसण्याची शक्यता असली तरीही तो हाताखालच्या मंडळीचा प्रभाव कमीअधिक करू शकतो. जर वरिष्ठ अधिकाऱ्याने हे दाखविले की त्याला त्याच्या हाताखालील मंडळीचे मोल वाटते तर हाताखालच्या त्या मंडळीचे मनोधैर्य, प्रभाव उंचावेल. जर तो हाताखालच्या मंडळीचा अवमान करीत असेल तर तो त्यांचा प्रभाव कमी करतो. वरिष्ठ अधिकारी कसा वागेल हे त्याच्या आचरणातील खालील बाबींच्यावर अवलंबून असेल :

- असुरक्षितता,
- अहंकार,
- विशिष्ट सवयी.

असुरक्षिततेचे व्यवस्थापन

जर हाताखालची व्यक्ती वरिष्ठ अधिकाऱ्याला असुरक्षित करीत असेल तर तो स्वत:ची वाताहत करेल. जर त्याचा वरिष्ठ अधिकारी असुरक्षित असेल तर तो त्याच्या हाताखालील माणसावर टीका करायची कोणतीही संधी सोडणार नाही आणि 'त्याला त्याची जागा दाखवून देईल.' यामुळे हाताखालच्या त्या माणसाचे मनोधैर्य व प्रभाव कमी होते आणि याचा त्याच्या कामगिरीवर परिणाम होतो.

वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या असुरक्षिततेचं व्यवस्थापन करण्यासाठी हाताखालच्या व्यक्तीने वरिष्ठ अधिकाऱ्याशी असलेली त्याची निष्ठा दाखवून द्यायला हवी. यात पुढील बाबींचा समावेश होतो :

- वरिष्ठ अधिकाऱ्याला स्वारस्य असण्याची शक्यता आहे अशा ज्या घडामोडी घडतात त्यांविषयी हाताखालच्या माणसाने वरिष्ठ अधिकाऱ्याला माहिती देणे.
- वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या चुकांनी झालेले नुकसान भरून काढण्यासाठी त्याला सहकार्य करणे.
- वरिष्ठ अधिकाऱ्याविषयी चर्चा चालली असेल तेव्हा त्याची जनमानसातील प्रतिमा जपणे.

उत्तम कामगिरी करणाऱ्या हाताखालील व्यक्तीविषयी वरिष्ठाचे प्रतिकूल, मत होण्याची शक्यता खालील गोष्टींमुळे निर्माण होऊ शकते.

- त्याच्या हाताखालच्या व्यक्तीने महत्त्वाची माहिती त्याला पुरविलेली नाही.
- 'आणीबाणीच्या' प्रसंगात जेव्हा अधिक वा विशेष प्रयास करायची गरज असते तेव्हा हाताखालची व्यक्ती हवे ते सहकार्य देत नाही.
- त्याच्या हाताखालील व्यक्ती त्याच्याविषयी टीका करते किंवा त्याची निंदानालस्ती करते, असे वरिष्ठाला कळणे.

अहंकाराचे व्यवस्थापन

प्रत्येक माणसाला त्याचा अहंकार असतो, आणि विश्वास ठेवा अगर ठेवू नका, वरिष्ठ अधिकारी हा सुद्धा एक मनुष्यप्राणीच असतो. जर अहंकार दुखावला तर संबंध विपरीतरीत्या बिघडतात. अहंकाराला चतुराईने जपणे यातून चांगले संबंध निर्माण व्हायला मदत होते. खरे तर ख्यातीची हाव इतकी महत्त्वाची आणि मूलभूत असते की तिला विरोध करण्याने सौहार्दाचे संबंध बिघडतात.

अलीकडे मी एका कंपनीच्या चेअरमनकडे बसलो होतो. कॉम्प्युटर विभागाचा व्यवस्थापक एक कागद घेऊन आत आला आणि म्हणाला, ''तुम्ही येथे सही कराल का?''

''काय आहे हे?'' चेअरमननी विचारले.

''हे तुम्हांला कळणार नाही. हे कॉम्प्युटरशी संबंधित आहे.''

''हे इथं ठेवून जा—मला समजल्यावर मी सही करीन.''

तो कॉम्प्युटरचा व्यवस्थापक खूप रागावला. तो रागाने पुटपुटत बाहेर पडला,

''हा कॉम्प्युटर वार्षिक निगराणीचा करार आहे. तो रोखून धरून चेअरमन निगराणी कराराच्या माणसांसमोर माझी अवस्था बिकट करीत आहे...''

त्या कॉम्प्युटर व्यवस्थापकाला परिस्थिती वेगळ्या रीतीने हाताळता आली असती. तो म्हणू शकला असता,

''सर, हा नेहमीचा कॉम्प्युटरच्या वार्षिक निगराणीचा करार आहे. मी तो पाहिला आहे. तुम्ही नजरेखालून घालावा म्हणून मी इथं ठेवून जातो. पण तुम्हांला पाहायला जमलं नाही तर सही द्या इथं करा.''

चेअरमननी तिथंच सही करून ते कागदपत्र परत करण्याची शक्यता होती. परंतु, 'तुम्हांला ते कळणार नाही!' हे जरी प्रत्यक्षात खरे असले तरीही या अशा बोलण्याने त्यांचे मन दुखावले जाते आणि त्यातून प्रतिकूल मत निर्माण होते.

विशिष्ट सवयींचे व्यवस्थापन

वागण्याची, विचार करण्याची प्रत्येकाची स्वतंत्र पद्धत असते. प्रत्येकाला आयुष्यात सवयी जडतात आणि या सवयी बदलणे अवघड असते. त्यामुळे हाताखालच्या माणसाने वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या सवयीशी स्वतःच्या सवयी जुळवून घेण्याचा येथे प्रश्न असतो.

काही वरिष्ठांना मोठे अहवाल आवडतात; तर काहींना संक्षिप्त अहवाल. काहींना स्वतंत्रपणे लिहिलेले अहवाल आवडत नाहीत. केवळ चर्चा करून निर्णय घ्यायला त्यांना आवडते. येथे चुकीची किंवा बरोबर अशी काही कार्यपद्धती नसते. मात्र, हाताखालच्या माणसाची सवय आणि त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याची आवडनिवड यांच्यात सुसंवाद घडत नाही, तेव्हा तो तक्रार करतो की त्याचा वरिष्ठ अधिकारी हा फार विक्षिप्त, चमत्कारिक आणि अवघड असा आहे. खरी अडचण असते ती हाताखालच्या व्यक्तीमध्ये—तो वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या आवडीनिवडीशी जुळवून घ्यायला असमर्थ असतो.

आपल्या सासूविषयी तक्रार घेऊन एका मानसतज्ज्ञाकडे जाणाऱ्या एका सुनेची एक गोष्ट सांगतो.

तिचं म्हणणं, ''माझी सासू एका विशिष्ट बाहुलीशीच नेहमी खेळत असते. ती त्या बाहुलीला छातीशी कवटाळते आणि एक क्षणही सोडत नाही.''

''म्हणून काय झालं?'' त्या मानसतज्ञाने विचारलं, ''तू तिच्या वयाचा विचार करायला हवा. तिच्या या वयात स्वभावाचा लवचीकपणा कमी होतो आणि जुन्या सवयी टिकून राहतात.''

''तरीसुद्धा डॉक्टर,'' ती सून म्हणाली, ''तिने असे करायला नको. विशेषतः त्या बाहुलीबरोबर!''

''पण का म्हणून नको?'' डॉक्टरांनी विचारलं.

''कारण,'' ती सून म्हणाली, ''मला त्या बाहुलीशी खेळायचं असतं.''

खरी तक्रार त्या विशिष्ट, विक्षिप्त, चमत्कारिक आवडीनिवडीविषयी नसून तिच्या स्वतःच्या आवडीशी झगडणाऱ्या निवडीविषयी आहे.

खुशमस्करीविरुद्ध वरिष्ठांचे व्यवस्थापन

त्याचप्रमाणे, हाताखालच्या माणसाचा अहंकार आणि वरिष्ठाचा अहंकार यांची सांगड घालता येत नाही आणि जर त्या हाताखालच्या माणसाला सुरक्षितता वाटत नसेल तर तो वरिष्ठाच्या सुरक्षिततेचा विचार करू शकणार नाही. अनेक अधिकाऱ्यांची समजूत अशी असते की वरिष्ठाची सुरक्षितता, वागणूक आणि सवयी हाताळायच्या असतील तर आपण खुशामतखोरच व्हायला हवे. वस्तुतः एखादा खुशामतखोर आणि वरिष्ठाला नीट हाताळू शकणारा माणूस यांच्यात खूपच फरक असतो. हे आपल्याला ते आणि त्यांचे वरिष्ठ यांच्यातील संघर्ष ज्या प्रकारे हाताळले जातात त्यावरून दिसून येते.

संघटनांमध्ये संघर्ष हे अपरिहार्य असतात, हे लक्षात घेऊन त्यांना ओळखून यशस्वीरीत्या तोंड देणे जरुरीचे असते. संघर्ष हे दोन प्रकारचे असतात : 'कार्यपद्धतिजन्य संघर्ष' आणि 'महत्त्वपूर्ण संघर्ष'. सभेची वेळ आणि ठिकाण यासारखा कार्यपद्धतीचा संघर्ष संघटनेच्या फायदेशीरपणावर परिणाम करत नाही. कार्यपद्धतिजन्य संघर्षावर तडजोड करण्याने संघटनेची हानी होत नाही. परंतु तंत्रज्ञानाची निवड, बदल्या, बढत्या, कामगारभरती, इ. महत्त्वपूर्ण संघर्ष संघटनेच्या नीतिधैर्यावर आणि फायदेशीरपणावर परिणाम करतो आणि येथे अधिकाऱ्याने ठाम भूमिका घ्यायलाच हवी. एखाद्या संघटनेत ९० टक्के संघर्ष हे कार्यपद्धतिजन्य असतात, तर १० टक्क्यांहून कमी संघर्ष हे महत्त्वपूर्ण असतात. जो अधिकारी कार्यपद्धतिजन्य

संघर्षावर तडजोडी करतो त्याला जेव्हा महत्त्वपूर्ण संघर्षांना सामोरे जावे लागते तेव्हा हालचाली करायला अधिक वाव मिळतो.

काही बाबतीत, महत्त्वपूर्ण संघर्षानंतर वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या मनात काही काळ कटुपणाची भावना मागे राहण्याची शक्यता असते. दुसरीकडे, अशी अनेक उदाहरणे आहेत ज्यात महत्त्वपूर्ण संघर्षानंतर वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या मनात हाताखालच्या व्यक्तीविषयी काहीसा आदर निर्माण झालेला असतो.

सहकाऱ्यांची हाताळणी

वरिष्ठ अधिकारी किंवा हाताखालची माणसे यांची हाताळणी करण्याहून बरोबरीच्या सहकाऱ्यांची हाताळणी करणे अधिक अवघड असते. हाताखालच्या माणसांविषयी बोलायचे तर आपल्याजवळ वरिष्ठ म्हणून आलेल्या अधिकार पद्धतीतून त्यांच्यावर गाजविण्यासाठी अधिकार असतात. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या बाबतीत आपल्याकडे आपल्या कामगिरीतून येणारा अधिकार असतो. मात्र बरोबरीने काम करणाऱ्या सहकाऱ्यांबरोबर आपल्याला तसा काहीही अधिकार नसतो. खरे तर, कामगिरीचा ठळक, वरचढ देखावा हा हानिकारक ठरू शकतो, कारण मत्सर निर्माण होऊन शत्रुत्वाची भावना निर्माण होऊ शकते. खालील बाबींद्वारे बरोबरीच्या सहकाऱ्यांचे व्यवस्थापन करता येणे शक्य असते :

- अनौपचारिकपणे व्यक्तिगत संबंध ठेवून.
- परस्परसहकार्य, देवाणघेवाण करून.
- श्रेयाची वाटणी करून.

अनौपचारिक व्यक्तिगत संबंध

बरोबरीच्या सहकाऱ्यांच्यासोबत कामावर असताना आणि बाहेर अनौपचारिकरीत्या संबंध ठेवल्याने आपुलकी निर्माण व्हायला मोठी मदत होते. काम करीत असताना औपचारिक देवाणघेवाणीमध्ये विविध विभागांतील विविध कार्यांमुळे संघर्ष होतातच. उदाहरणार्थ, विक्रीविभाग विरुद्ध उत्पादनविभाग, उत्पादनविभाग विरुद्ध मालखरेदीविभाग, लेखापरीक्षणविभाग विरुद्ध प्रत्येक जण! मात्र, बरोबरीच्या प्रत्येक सहकाऱ्यांशी वैयक्तिक स्तरावर संबंध ठेवण्याने अधिक सलोख्याचे वातावरण निर्माण होते, ज्यामुळे विभागांमधील संघर्षाचे अडथळे संपुष्टात आणले जाऊ शकतात.

परस्पर देवाणघेवाण

बरोबरीच्या सहकाऱ्यांच्या हाताळणीमध्ये परस्पर सहकाराचीही गरज असते. जेव्हा तुमच्या एखाद्या सहकाऱ्याला तुमच्या विभागातून काही हवे असेल तेव्हा त्याला अग्रक्रमाने मदत देणे म्हणजेच जेव्हा तुम्हांला त्याच्या विभागातून काही हवे असेल तेव्हा तुमच्यासाठी अग्रक्रम मिळण्यासारखे आहे. परस्पर सहकार्याच्या अभावाने समस्या उद्‌भवू शकते आणि परिणामकारकरीत्या काम करण्यात बाधा येऊ शकते. उदाहरणार्थ, कारखान्यामध्ये वर्कशॉपकडे जाणाऱ्या प्रत्येक कार्यादेशावरील 'केव्हा हवे' या स्तंभाखाली 'तातडीचे' हा शब्द असतो. जर खरोखरीच तातडीने हवे असेल तर त्या व्यक्तीने स्वत: जायलाच हवे - किंवा वर्कशॉपच्या तंत्रज्ञाला दूरध्वनीवरून सांगायला हवे. जेव्हा तो वर्कशॉप तंत्रज्ञाकडे जातो तेव्हा वर्कशॉपचा तंत्रज्ञ स्वत:ला पहिला प्रश्न विचारतो, 'या व्यक्तीने माझ्यासाठी काय केलंय?' जर त्या व्यक्तीने वर्कशॉपच्या त्या तंत्रज्ञासाठी अग्रक्रमाने काही केले असेल तर त्यालाही अग्रक्रम मिळेल.

श्रेयाची वाटणी

मिळालेल्या श्रेयाची जेव्हा तुम्ही तुमच्या बरोबरीच्या सहकाऱ्यांसोबत वाटणी करता तेव्हा त्यांच्यात जमीनअस्मानाचा फरक पडतो, एक सकारात्मक प्रतिक्रिया निर्माण होते आणि त्यांना वाटतं की तुम्ही त्यांच्या सहकार्याला किंमत देता, महत्त्व देता. मात्र, बरेचसे अधिकारी श्रेय एखाद्या चलनी नोटेसारखे समजतात. जर त्यांनी ते दिले—तर मग त्यांच्यांकडे काहीही शिल्लक उरत नाही. पण श्रेय हे बरेचसे ज्ञानासारखे असते— ते देण्याने कुणी ते गमावित नाही. उलट ते वाढत जाते.

मत्सराची भावना कमी करण्यासाठी श्रेयाची वाटणी करण्याची आवश्यकता असते. त्यामुळे कामगिरीची 'चकाकी' जरा कमी होते. उत्तम कामगिरी करणारा अधिकारी सहजपणे मत्सर निर्माण करू शकतो आणि जास्त माणसे अकार्यक्षमतेहून मत्सरामुळे लयाला जातात, वाया जातात. अनेकदा अकार्यक्षमतेने बरोबरीच्या सहकाऱ्यांमध्ये सुरक्षिततेची भावना निर्माण होते. ''जर हासुद्धा इथंच काम करीत राहिला आहे तर आम्हांला काही भीती नाही.'' उत्तम कामगिरी करणारा अधिकारी तो 'रांग सोडून चालला आहे' आणि इतरांच्या पुढे जाऊन त्यांची जागा घेतोय अशी भावना निर्माण करतो, त्यामुळे इतर सगळे त्याचा पाय खेचायचा प्रयत्न करतात.

म्हणूनच, उत्तम कामगिरी करणाऱ्या अधिकाऱ्याला 'लँपशेड' धोरणाचा उपयोग करणे भाग पडते. लँपशेडमुळे दिव्याचा उजेड वर आणि खाली पसरतो, पण

आजूबाजूला चकाकी येत नाही. याचप्रमाणे, उत्तम कामगिरी करणारा अधिकारी त्याच्या कामगिरीचा उजेड वरच्या व्यवस्थापनापर्यंत आणि त्याच्या हाताखालील मंडळीपर्यंत जाईल असं पाहतो, पण त्याच्या सहाध्यायींमध्ये श्रेयाची वाटणी करून स्वत:च्या प्रकाशवलयाची चकाकी कमी करण्याचा प्रयत्न करतो.

निष्कर्ष

परिणामकारक अधिकारी सौहार्दपूर्वक संबंध निर्माण करून ते टिकविण्यासाठी पुढाकार घेतात आणि आपणहून यात आवश्यकतेपेक्षा पुढे जायला तयार असतात. शेवटी, पहिले पाऊल कुणी उचलले हे महत्त्वाचे नसते; तर यश कुणी मिळविले हे महत्त्वाचे ठरते.

परिणामकारक अधिकारी केवळ व्यवस्थापनातील त्याच्या स्थानावरच लक्ष केंद्रित करीत नाही. त्याला हे ठाऊक असतं की त्याचं स्थान उंचाविणं हे त्याच्या नियंत्रणाबाहेरील विविध घटकांवर अवलंबून असते. तो त्याच्या प्रभावावर लक्ष केंद्रित करतो. आपल्या वरिष्ठ संघाचे व्यवस्थापन करून तो त्याचा प्रभाव सुधारतो. त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याची असुरक्षितता, त्याचा अहंकार आणि त्याची वागण्याची आणि विचार करण्याची विशिष्ट सवय या गोष्टी लक्षात ठेवून तो त्याच्या वरिष्ठाची व्यावहारिक हाताळणी करतो. विचारांच्या अनौपचारिक आदानप्रदानाने, परस्पर सहकार्याने, आणि आपुलकीने श्रेयाची वाटणी करण्याने तो त्याच्या बरोबरीच्या सहकाऱ्यांशी संबंध विकसित करतो.

शेवटी, व्यवस्था व यंत्रणेपेक्षा परस्परसंबंध हे अधिक महत्त्वाचे असतात. भारतात, व्यवस्था व यंत्रणा फारसे काम करीत नाहीत - त्याच्या उलट परस्परसंबंध अधिक चांगल्या रीतीने काम करतात.

***

प्रकरण ६

व्यवस्थापनातील समस्या

समस्या म्हणजे प्रगतिपथावरील किंवा तुमच्या ध्येयप्राप्तीच्या वाटचालीतील अडथळे होत.

ध्येयप्राप्तीची जबाबदारी स्वीकारणाऱ्या व्यवस्थापकांना समस्यांना तोंड द्यावे लागते.

नेहमी ऐकविली जाणारी समस्या म्हणजे : ''माझा वरिष्ठ अधिकारी अकार्यक्षम आहे.''

''हे एक मोठे संकट आहे की मोठी संधी?'' मी विचारतो.

नेहमी उद्‌भवणारी दुसरी एक समस्या म्हणजे, ''माझ्या संघटनेत माझी उद्दिष्टे अजून स्पष्ट सांगितलेली नाहीत.''

मी यावर पुन्हा विचारतो, ''ही एक संधी आहे की एखादे महासंकट?''

प्रत्येक 'समस्यामय परिस्थिती'साठी एक युक्ती आहे; ती म्हणजे व्यवस्थापकाने असा प्रश्न विचारायचा, ''समस्या काय आहे? माझ्या ध्येयप्राप्तीच्या मार्गात ही समस्या कशी उभी राहते?''

नाटोच्या लष्करी छावणीविषयीची एक गोष्ट सांगतात. त्यांना छावणीतील दवाखान्यात एक परिचारिका नेमायची होती. त्या छावणीत असणारी ती एकमेव स्त्री असणार होती. अंतिम मुलाखतीसाठी तीन उमेदवार आले. पहिली उमेदवार ब्रिटिश होती, दुसरी जर्मन, तर तिसरी फ्रेंच होती. मुलाखत घेणाऱ्यांनी तिघींना सर्व परिस्थिती समजावून सांगितली. यावर ती ब्रिटिश मुलगी म्हणाली, ''या समस्येवरचा उपाय अगदी सोपा आहे. कमांडरने एक परिपत्रक काढायचं की 'परिचारिकेच्या कुंपणात पुरुषांना प्रवेश नाही.'

जर्मन मुलगी म्हणाली, ''मी स्वत: कमांडरच्या संरक्षणाखाली राहीन. म्हणजे मग मला कुणी त्रास देणार नाही.''

फ्रेंच मुलगी गोंधळल्यासारखी दिसली. तिने विचारलं, ''यात समस्या आहे कोठे?''

समस्या समजण्यासाठी व्यवस्थापकाने आपल्या आयुष्यात काय करायचे आहे हे निश्चित केले पाहिजे. बहुतेक व्यवस्थापकांची तीन ध्येये असू शकतात.

- अधिकारपदाच्या शिडी चढत चढत वर वर जाणे. सध्याच्या किंवा दुसऱ्या कोणत्या संघटनेत.
- स्वत:चा उद्योग सुरू करणे.
- सल्लागार होणे.

प्रत्येक 'समस्याग्रस्त परिस्थितीची' जीवनध्येयाच्या संदर्भात तपासणी करायला हवी. जर ही परिस्थिती ध्येयाला पोषक असेल तर ते संकट नसून ती एक संधी असेल. उदाहरणार्थ, अकार्यक्षम वरिष्ठ अधिकारी, कठोर वरिष्ठ अधिकारी, सतत कामे देणारा वरिष्ठ अधिकारी हे त्रासदायक असू शकतात आणि तरीही उपयुक्त असू शकतात.

माझ्या पहिल्याच नोकरीत माझा वरिष्ठ अधिकारी सतत कामे देणारा होता. त्याने मला एक कठीण काम नेमून दिले. त्यावेळी मी काहीसा बेधडक तरुण असल्याने मी माझ्या त्या कामाचा अभ्यास केला आणि त्याच्याकडे गेलो.

''सर, तुम्ही मला दिलेले काम फार कठीण आहे.''

''मला माहीत आहे ते. म्हणूनच तर मी ते काम तुला दिलंय.''

''समजा, मी ते काम चांगलं केलं,'' मी विचारलं, ''तर तुम्ही मला काय द्याल?''

''मी तुला त्याहूनही कठीण काम देईन.''

''मला वाटलं तुम्ही मला बढती द्याल.'' मी म्हणालो.

''नाही,'' ते म्हणाले, ''मी तुला दोन कारणांसाठी बढती देणार नाही. पहिले म्हणजे मी बढतीविषयी इथे काही ठरवीत नाही. त्या गोष्टी माझ्या वरिष्ठांकडून ठरविल्या जातात. दुसरे कारण म्हणजे माझ्या वरच्या अधिकाऱ्यांनी जरी मला बढतीविषयी विचारलं, तरीही मी तुझं नाव सांगणार नाही.''

''कां?'' मी चकित होऊन विचारलं.

''माझ्याबरोबर पाच वर्षांपासून काम करणारी माणसे आहेत,'' ते पुढे म्हणाले, ''तू अजून पाच महिनेही काम केलेलं नाहीस. जर मी त्यांच्याऐवजी तुला बढती दिली तर मी ह्या विभागाचं काम चालवू शकणार नाही.''

''मग मी हे तुम्ही दिलेलं कठीण काम तरी कां करावं?'' मी विचारलं.

''मी तुला बढती देऊ शकत नाही,'' माझे वरिष्ठ अधिकारी पुढे म्हणाले, ''पण मी तुला बढतीयोग्य करीन आणि जर तू तसा बढतीयोग्य असशील, तर कुणीतरी तुला बढती देईल. बाहेरचे जग या संघटनेहून खूपच मोठे आहे!''

मी त्यावर खूप विचार केला आणि त्याचे म्हणणे योग्य आहे हे मला पटले.

जर परिस्थिती खरोखरीच समस्याग्रस्त असेल तर व्यवस्थापकाने स्वतःला दोन प्रश्न विचारले पाहिजेत.

- ही समस्या का उद्भवली आहे?
- यावर पर्याय काय आहेत?

समस्या काय आहे ते समजून घेणे फार महत्त्वाचे आहे. अनेक व्यवस्थापक समस्या काय आहे ते समजून घेण्यापूर्वी उपाययोजनांविषयी विचार करतात. जमनालाल बजाज इन्स्टिट्यूटचे भूतपूर्व संचालक परदेशी जाऊन आलेल्या भारतीयांविषयी सांगत. ही मंडळी तयार उपाययोजना घेऊन त्या उपाययोजनांसाठी समस्या शोधतात. अनेक व्यवस्थापक (परदेशी जाऊन आलेले असोत वा नसोत) हे असं करतात.

१९५०च्या दशकात नव्याने विकसित झालेल्या औद्योगिक क्षेत्रातील एका रसायनांच्या कंपनीला कामगारांच्या गैरहजेरीची समस्या भेडसावीत होती. कामगार विशेषतः आठवड्याच्या सुट्टीनंतर म्हणजे सोमवारी गैरहजर राहत. यावर व्यवस्थापनाने जे कामगार आठवड्याच्या कामाच्या सगळ्या दिवशी हजर असतात त्यांच्यासाठी 'आठवडा हजेरी भत्ता' सुरू केला. काही काळाने हजेरीत सुधारणा झाली; पण त्यानंतर पूर्वीचीच परिस्थिती आली. आता जर कामगार आठवड्यात कामाच्या दिवसापैकी एखादा दिवस गैरहजर राहिला तर त्याने आठवडा हजेरी भत्ता गमाविल्याने तो नेहमी दुसरी रजा घ्यायचा. त्यामुळे जे कामगार महिन्यातील कामाच्या सगळ्या दिवशी हजर असतील त्यांच्यासाठी 'महिना हजेरी भत्ता' सुरू करण्याची सूचना झाली. यावेळी कुणीतरी प्रश्न विचारला : ''मुळात ही समस्या कां बरं निर्माण झाली?''

चौकशी केल्यानंतर असं आढळून आलं की बहुसंख्य कामगार हे कारखान्यापासून ४० कि.मी. परिघातील गावांतील आहेत. रविवारी संध्याकाळी परत यायचं असं ठरवून हे कामगार त्यांच्या कुटुंबाना घेऊन शनिवारी दुपारी त्यांच्या गावी जातात. पण ते परत न येता तिथंच राहतात; कारण त्यांचा मित्र किंवा नातेवाईक यांच्या घरी एखादा कार्यक्रम वगैरे असतो आणि त्यांना त्या कार्यक्रमाला जायचं असतं. काही बाबतीत, बायको-मुले आणखी एकदोन दिवस राहण्याचा आग्रह करतात. आता कामगारासमोर दोन मार्ग असतात - एक तर त्याने कामगार कॉलनीत परत यावे आणि पुढच्या आठवड्याच्या शेवटी कुटुंबाला परत आणावे (त्याकाळी कामगारांशिवाय कामगारांची कुटुंबे प्रवास करीत नसत.) किंवा दुसरा मार्ग म्हणजे, एक दिवस राहून कुटुंबाला घेऊन परत येणे. काही कामगार दुसरा मार्ग पत्करीत होते आणि त्यामुळे गैरहजेरीची समस्या उद्भवली होती.

समस्येचं विश्लेषण होताच उपाययोजनाही सहज स्पष्ट झाली. कामगारांच्या कुटुंबांसाठी त्यांनी कामगार कॉलनीत परत यावे म्हणून प्रति-आकर्षण निर्माण करणे. यावर अल्पकालीन आणि दीर्घकालीन उपाययोजना होती. अल्पकालीन उपाययोजना होती ती म्हणजे, कामगारांच्या कॉलनीत रविवारी संध्याकाळी चित्रपटाचा खेळ ठेवणे. या प्रति-आकर्षणामुळे गावात राहणं वाढविण्याऐवजी कामगारांची कुटुंबे आता रविवारी दुपारीच कामगार कॉलनीत परतायचा आग्रह धरतील.

दीर्घकालीन उपाययोजना होती ती म्हणजे कामगारांच्या बायकामुलांसाठी कॉलनीत क्लबांद्वारे काही कार्यक्रम ठेवणे, जेणेकरून कामगारांना परस्परसंबंधासाठी निकटची मंडळी कॉलनीतच मिळतील आणि गावाकडे होणाऱ्या त्यांच्या फेऱ्या कमी होतील.

दुसऱ्या एका गैरहजेरीच्या समस्येत कामगार हे आदिवासी गावे, पाडे यांतून यायचे. त्यांच्या गैरहजेरीचे प्रमाण ३० टक्के होते ते पुढे पगाराच्या दिवसांनंतर ५० टक्क्यांपेक्षा जास्त व्हायचे. गैरहजेरीमुळे उत्पादनात निर्माण झालेल्या अडचणींची चर्चा करण्यासाठी आम्ही त्यांच्या नेत्यांना बोलावून घेतले. त्यांना सांगण्यात आले की गैरहजेरीचे असेच प्रमाण राहिले तर कारखाना बंद पडायची शक्यता आहे. याचा त्यांच्यावर प्रभाव पडला नाही. ते म्हणाले की कारखाना बंद पडणं ही कामगारांसाठी नव्हे, तर व्यवस्थापकांसाठी समस्या असेल. कारखाना येण्याच्या कित्येक शतकांच्या पूर्वीपासून ते कामगार ज्या जंगलात जात होते तिथे जाऊ शकतात. पण व्यवस्थापकांना समस्या निर्माण होईल. कारण कारखाना आहे म्हणून ते तिथं आहेत. यावर त्यांना ते कामाच्या सर्व दिवशी हजर कां राहत नाहीत ते विचारण्यात आले. ते म्हणाले की ते त्यांच्या तब्येतीसाठी चांगलं नसतं. ते दररोज २५ रु. कमावतात आणि कामाच्या २६ दिवसांपैकी १६ दिवस काम करतात आणि ४०० रु. दर महिन्याला कमावतात. कुटुंबाला २५० रु. लागतात आणि उरलेले १५० रु. ते दारूवर खर्च करतात. जर त्यांनी सगळे २६ दिवस काम केलं तर त्यांना ४०० रु.हून जास्त पैशाची दारू प्यावी लागेल आणि ते त्यांच्या प्रकृतीसाठी अत्यंत हानिकारक ठरेल. त्यांना विचारण्यात आलं की तुम्ही ते ज्यादा पैसे मुलांच्या शिक्षणावर किंवा टी.व्ही., फ्रीज वगैरे घेऊन जीवनमान उंचाविण्यावर कां खर्च करीत नाहीत? ते म्हणाले की त्यांच्या मुलांना यापूर्वीच शिक्षण मोफत आहे आणि वीज नसल्यामुळे आधुनिक इलेक्ट्रिक वगैरेच्या वस्तू त्यांच्या कामाच्या नाहीत.

इथे समस्या आहे - कामगारांना ज्यादा कमाई खर्च करण्यासाठी मार्ग नाही. आम्ही एक प्रयोग करून पाहिला. आम्ही आजूबाजूच्या शहरांतील काही विक्रेत्यांना कारखान्यात येऊन कामगारांना हप्त्यावर स्टीलची भांडी (उदा. जेवणाचा डबा) आणि चांदीचे दागिने देण्यासाठी सांगितले. अनेक कामगार मोहात पडले आणि हप्त्याची

रक्कम दर महिना रु. १०० एवढी ठरली. त्वरित कामगारांची सरासरी हजेरी १६ दिवसांवरून २० इतकी वाढली.

बहुतेक समस्याग्रस्त परिस्थितीत जर त्या समस्येचं योग्यरीत्या निदान केलं तर प्रयत्न करून पाहता येण्याजोगा काहीतरी उपाय असतो. जपानमध्ये म्हणतात त्याप्रमाणे, जर तुम्हांला समस्या स्पष्टपणे कळली तर त्यावरचा उपायही सहजस्पष्ट असतो.

मात्र, काही समस्या अशा असतात की त्यावर करता येण्याजोगी काही उपाययोजना नसते. त्यामुळे व्यवस्थापनाचं रहस्य हे पुढील प्रार्थनेत दडलेले आहे :

''हे देवा, जे बदल मी घडवू शकतो ते घडविण्याची मला हिंमत दे, जे बदल मी घडवू शकत नाही ते पत्करायची सहनशक्ती मला दे आणि दया कर आणि या दोघांमधला फरक कळण्याइतका शहाणपणा मला दे.''

शहाणपणा, चातुर्य हे व्यवस्थापकाचे सर्वात मोठे सामर्थ्य असते. एका टोकाला व्यवस्थापक असतील - डॉन क्विक्झोटसारखे मूर्ख होऊन ते प्रत्येक पवनचक्कीवर हल्ला करतात. दुसऱ्या टोकाला तणाव येईल या अपेक्षेने, भीतीने ते बदल घडवून आणण्यासाठी प्रयत्न करायलाही नकार देतात. व्यवस्थापकीय यशासाठी धैर्य, हिंमत आवश्यक आहे. उर्दूमध्ये एक कवी म्हणतो त्याप्रमाणे :

उभरनेही नही देती हमें बेमायगी दिल की,
अगर थोडीसी हिम्मत हो तो फिर क्या हो नही सकता,
कमाले बुझदिली है पस्त होना अपनी आँखों मे,
नही तो कौन कतरा है जो दरिया हो नहीं सकता

(आपल्या मनाचे दौर्बल्य आपल्याला उभारू देत नाही, थोडेसे जरी धाडस असले, तरी काय आहे अशक्यप्राय?
तुमच्या स्वत:च्या नजरेत पराभूत होणे ही फार मोठी कमजोरी आहे, नाहीतर असा कोणता थेंब आहे जो महासागर होऊ शकत नाही?)

* * *

प्रकरण ७

व्यवस्थापनातील अधिकार

व्यवस्थापकांची एक नेहमीची तक्रार असते ती म्हणजे पुरेसे अधिकार न मिळण्याची.

अधिकाराचे तीन स्रोत आहेत. पहिला स्रोत अधिकारांची सोपानपद्धतीने रचना केल्यामुळे आलेले असतात. संघटना एक परिपत्रक काढते, ''१ एप्रिलपासून हा व्यवस्थापक या विभागाचा प्रमुख आहे.'' यातून असे सूचित होते की जर विभागातील एखाद्याने त्या व्यवस्थापकाचे आदेश पाळले नाहीत तर त्यावर शिस्तभंगाची कार्यवाही होऊ शकते. पण व्यवस्थापकावरचा वरिष्ठ अधिकारी किंवा आस्थापना अधिकारी म्हणतो, ''कृपया युक्ती वापरून पाहा.'' याचा अर्थ असा की शिस्तभंगाची कार्यवाही कधीही करू नका. म्हणून, सोपानबद्ध अधिकाररचनेतून येणारा अधिकार ज्या दिवशी मिळतो त्या दिवशीच जाण्याची शक्यता असते.

दुसरा अधिकार हा विशेष नैपुण्य, तंत्रज्ञान असण्यातून येतो. जर व्यवस्थापक तज्ज्ञ असेल, तर त्याच्या हाताखालची व्यक्ती म्हणेल, ''हा वरिष्ठ अधिकारी त्रासदायक आहे - पण त्याला त्याच्या क्षेत्रातील भरपूर माहिती आहे. त्याच्याकडून तपासून घेणे हे बरे.'' मात्र बदलत्या तंत्रज्ञानाबरोबर विशेष नैपुण्य, तंत्रज्ञान अवघड होत चालले आहे. जेव्हा वर्षानुवर्षे तेच तंत्रज्ञान कार्यरत असायचे, तेव्हा त्यावर वीस वर्षे काम करणाऱ्याकडे नैपुण्य, तज्ज्ञपणातून येणारा अधिकार होता. आता तंत्रज्ञान अतिशय वेगाने बदलत आहे. दर दहा वर्षांनी, अगदी दर पाच वर्षांनीसुद्धा बदलते. त्यामुळे ते तंत्रज्ञान हाताळणाऱ्या हाताखालील व्यक्तीकडे केवळ याद्यांचा (कॅटलॉगांचा) अभ्यास करणाऱ्या व्यवस्थापकापेक्षा ज्ञान, नैपुण्य अधिक असण्याची शक्यता असते.

याबाबत घरच्या परिस्थितीशी तुलना करा. हल्ली घरात टीव्हीबाबतचा तज्ज्ञ कोण असतो - सर्वात लहान की सर्वात मोठा? मागे मी माझ्या एका मित्राच्या घरी टीव्ही पाहत बसलो होतो. चित्र हालू लागलं. माझ्या मित्राची बायको चित्र स्थिर करण्यासाठी उठली. त्यांचा आठ वर्षांचा नातू आला आणि म्हणाला, ''आजी, तू टीव्हीला हात लावू नकोस. तू बिघडवशील. काही झालं तर मला सांग.'' त्याने बटनांबरोबर काहीतर खटपट केली आणि टीव्ही छान चालू लागला. मला आठवतंय, मी जेव्हा

आठ वर्षांचा होतो तेव्हा टीव्ही हा प्रकार नव्हता. रेडिओ आगला होता. पण तो खूप उंचावर ठेवला होता. त्याकाळी प्रत्येकाला असे वाटायचे की लहान मुलांनी एखाद्या वस्तूला हात लावला तर ती खराब होते, बिघडते. खरं तर, घरात काही बिघडलं तर मुलांना सांगितलं जायचं, "तुम्हीच त्याला हात लावला असणार, नाहीतर कसं बिघडलं ते?"

आणि आता तर तीन वर्षांच्या मुलांनाही टीव्ही चालू-बंद करायची परवानगी आहे. याचा परिणाम त्यांना केवळ थोडाथोडका आत्मविश्वासच नाही तर बराच आत्मविश्वास वाटतो. मी जेव्हा लहान होतो तेव्हा मला वाटायचं की माझ्या वडिलांना सगळं काही माहीत आहे आणि माझ्या वडिलांना जे माहीत नाही ते माहीत करून घेण्याच्या लायकीचं नाही. आज चिमुरडी मुलं ब्रेकफास्टच्या टेबलावर मला प्रश्न विचारतात आणि मी जर बरोबर उत्तर दिलं तर ते आनंदाने खिदळतात. ते म्हणतात, "अरेच्चा! डॅडींनासुद्धा हे माहीत आहे!"

कामाच्या ठिकाणीही हे असंच घडतं. शेवटी घरासाठी आणि ऑफीससाठी देवाने वेगवेगळी मुले जन्माला घातलेली नाहीत. तीच मुले एके दिवशी ऑफिसात येतात आणि ते जसे घरी वागायचे तसेच वागतात. जेव्हा मी माझ्या पहिल्या नोकरीवर रुजू झालो तेव्हा तेथे पन्नास वर्षांचा एक विभागप्रमुख होता आणि मी तेवीस वर्षांचा तंत्रज्ञ होतो. मी विचार केला, "हा माणूस येथे तीस वर्षं काम करीत आहे. त्याला खूप काही माहिती असेल. एक दिवस मला त्याची जागा घ्यायचीय. मला आशा वाटतेय मी त्याच्याकडून खूप काही शिकेन." आणि आता? आता तरुण तंत्रज्ञ नोकरी घेतो आणि पन्नास वर्षे वयाच्या त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे पाहून म्हणतो, "हा म्हातारडा इथं काय करतोय? त्याचा एक पाय थडग्यात आहे! मला नाही वाटत त्याला अभियांत्रिकीची काही माहिती असेल. तीस वर्षांपूर्वी तो जी अभियांत्रिकी शिकला ती आता पार कालबाह्य झाली आहे आणि मला नाही वाटत त्याने काही वाचन केलंय— त्याचं सकाळचं वर्तमानपत्र सोडून."

अधिकाराचा तिसरा प्रकार आहे तो म्हणजे चिंतेतून येणारा अधिकार. हा अधिकार प्रत्येक गृहिणीकडे असतो. गृहिणीकडे अधिकाराच्या सोपानबद्ध रचनेतून येणारा अधिकार नसतो; विशेष नैपुण्यातून येणारा अधिकार नसतो. तिच्याकडे चिंतेतून येणारा अधिकार असतो. 'काळजी' या शब्दातून येणारा अधिकार. अलीकडेच मला मुंबईत एक तरुण भेटला. त्याने गळ्याभोवती मफलर गुंडाळला होता. "काय झालंय तुला?" मी त्याला विचारलं, "तुझ्या गळ्याभोवती मफलर का आहे?"

"माझा घसा दुखतोय," तो म्हणाला, "माझी आई म्हणतेय मी मफलर घालायलाच हवा. मी जर मफलर घातला नाही तर ती काळजी करीत राहील."

'काळजी' हा एक शब्द. काम करताना दिसतो - दिलेले आदेश कायदेशीरपणे न पाळल्याबद्दलचे आरोपपत्र न देताही.

मागे एकदा मी पूर्वसूचना न देता एक महत्त्वाची पार्टी दिली. अचानक एक मित्र जायला निघाला.

"का?" प्रत्येकाने विचारलं.

"आठ वाजलेत," तो म्हणाला.

"यावेळी रोजच आठ वाजतात. आज कसली घाई?" मी विचारलं.

"माझी बायको एकटी आहे." तो म्हणाला.

"जोवर ती एकटी आहे तोवर कसली चिंता?" मी विचारलं.

"मी घरी पोहोचल्याखेरीज ती काही खाणार नाही." तो म्हणाला.

"तिच्याकडे तिचं स्वयंपाकघर आहे. ती खाईल काहीतरी." मी मुद्दा मांडला.

"नाही." तो म्हणाला, "ती काळजी करीत राहील."

मी म्हणालो, "मग तू जा."

नाहीतर बायकोच्या चिंतेची चिंता करीत त्याने पार्टीची मजा बिघडविली असती.

मला एक जुनी गोष्ट आठवते. गोष्ट लिहिली आहे मुन्शी प्रेमचंदने. या गोष्टीचे नाव आहे 'बडे भाईसाहब'. ही गोष्ट दोन भावांची आहे. एक मोठा भाऊ आणि दुसरा धाकटा. मोठा भाऊ गंभीर, अभ्यासू वृत्तीचा आहे. धाकटा भाऊ निर्धास्त, आनंदी, खेळकर स्वभावाचा. त्याला पतंग उडवायला आवडतं. प्रत्येक वेळी जेव्हा मोठा भाऊ धाकट्या भावाला पतंग उडविताना पाहतो तेव्हा त्याला ओढून घरी आणून म्हणतो, "वेड लागलंय तुला? परीक्षा जवळ आली आहे ते कळत नाही तुला? अभ्यासाला बस, खूप अभ्यास कर, चांगले गुण मिळव, परीक्षा पास हो आणि आयुष्यात यशस्वी हो!" तो धाकटा भाऊ बिचारा अभ्यासाला बसतो. धाकटा भाऊ पास होतो. मोठा भाऊ नापास होतो! पुन्हा मोठा भाऊ धाकट्या भावाला पतंग उडविताना पकडतो. तो म्हणतो, "तू पास झालास यावर जाऊ नकोस. खालच्या वर्गांच्या परीक्षा सोप्या असतात. तू जसजसा वरच्या वर्गात जाशील तसतशा परीक्षा कठीण होत जातील. अभ्यासाला बस, खूप अभ्यास कर, चांगले गुण मिळव, परीक्षा पास हो आणि आयुष्यात यशस्वी हो!" पुन्हा तो धाकटा भाऊ पास होतो आणि मोठा भाऊ नापास. आता दोघे एकाच वर्गात येतात. पुन्हा मोठा भाऊ धाकट्या भावाला पतंग उडविताना पकडतो. तो म्हणतो, "वेड लागलंय की काय तुला? मी किती मन लावून मेहनतीने अभ्यास करतो हे दिसत नाही तुला? तरीसुद्धा मी ही परीक्षा पास होऊ शकत नाही. तू पास झालेल्या परीक्षा मी पण पास झालोय. ही खरी अवघड परीक्षा आहे.

अभ्यासाला बस, खूप अभ्यास कर, चांगले गुण मिळव, परीक्षा पास हो, आयुष्यात यशस्वी हो!'' धाकटा भाऊ पास होतो. मोठा भाऊ पुन्हा नापास होतो!

यावेळी धाकट्या भावाला वाटतं. आता मोठा भाऊ मला कसा रोखू शकणार? तो नापास झाला आहे, आणि मी पास झालो आहे. माझ्यावरचा अधिकार त्याने गमावला आहे. तो पतंग काढतो, दोऱ्याचं रीळ काढतो आणि बाहेर जायला निघतो. मोठा भाऊ त्याला पाहतो. तो म्हणतो, ''थांब!'' धाकटा भाऊ थांबतो. काही न बोलता मागे वळून पाहतो. मोठा भाऊ म्हणतो, ''हो, मला माहीत आहे तू काय विचार करतोयस ते. तू पास झालेल्या परीक्षेत मी नापास झालोय—त्यामुळे मी आता तुझ्यावरचा अधिकार गमावला आहे. पण तू चुकतोयस! मी परीक्षा पास झालो नाही, मी माझं आयुष्य यशस्वी केलं नाही. तरी जोवर मला तुझी चिंता आहे आणि मला तू आयुष्यात यशस्वी व्हायला हवा आहेस—तोवर माझा तुझ्यावर अधिकार आहे. अभ्यासाला बस, खूप अभ्यास कर, चांगले गुण मिळव, परीक्षा पास हो आणि आयुष्यात यशस्वी हो.''

तो धाकटा भाऊ परत फिरतो - येथे ती गोष्ट संपते. पण या लहानशा गोष्टीत प्रेमचंदने आपल्याला अधिकाराविषयीचं फार मोठं रहस्य सांगितलं आहे.

योग्य निकाल, यश मिळविण्यासाठी व्यवस्थापकांनी हा अधिकार वापरायला हवा. प्रत्येक संघटनेतील अधिकाऱ्याची तक्रार असते : 'येथे आमच्यावर जबाबदारी आहे पण अधिकार काही नाहीत. प्रत्येक अधिकाऱ्याला अधिकाधिक जबाबदारी मिळतच राहणार आहे. इतरांविषयी चिंता, काळजी वाटण्यातून त्याने अधिकाराची निर्मिती करणे त्याला भाग आहे.

★★★

प्रकरण ८

कामाची सोपवणूक

प्रकरण ८

कामाची सोपवणूक

व्यवस्थापकीय वर्तुळांमध्ये 'कामाची सोपवणूक करणे' हे बहुतांशी सैद्धान्तिक स्वरूपाचे असते. याविषयी विविध चर्चासत्रात खूप बोलले जाते. त्यात तज्ज्ञमंडळी कार्यरत अधिकाऱ्यांना खालील बाबी साध्य करण्यासाठी शक्य तितक्या कामाची सोपवणूक करायला सांगतात :

- प्रमाणाबाहेर काम करण्यापासून सुटका मिळविणे.
- निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेला वेग देणे.
- हाताखालील अधिकारी तयार करणे.

या चर्चासत्रांना येणारे प्रतिनिधी हा सल्ला पाळायचा आणि त्यानुसार कृती करायचा निश्चय करतात, पण जेव्हा ते त्यांच्या कार्यालयात परत येतात तेव्हा शक्य तितक्या कमी कामाची, अधिकाराची सोपवणूक करतात.

याला कारणीभूत असलेले चार निष्कर्ष देता येतील.

१) कामाच्या, अधिकारांच्या सोपवणुकीविषयी झालेला गोंधळ.
२) हाताखालची व्यक्ती सोपविलेले काम नीट करणार नाही अशी वाटत असलेली भीती.
३) हाताखालची व्यक्ती सोपविलेले काम अधिक चांगल्या प्रकारे करील ही वाटत असलेली भीती.
४) सोपविलेले काम स्वीकारायला हाताखालची व्यक्ती तयार नसणे.

या बाबी एकमेकांपासून स्वतंत्र नाहीत. मात्र, यापैकी प्रत्येक बाबीचा कामाची सोपवणूक न करायच्या एकूण प्रक्रियेवर काय परिणाम होतो हे समजून घेण्यासाठी त्यांचे वेगवेगळे विश्लेषण करणे जरुरीचे आहे.

कामाच्या सोपवणुकीची प्रक्रिया

सर्वप्रथम आपण कामाच्या सोपवणुकीच्या प्रक्रियेकडे पाहूया. 'कामाची सोपवणूक' याचे अनेकांसाठी अनेक अर्थ होतात. एकदा बॉस्वेलने जॉन्सनला समानार्थी शब्द भाषेत कसे येतात हे विचारलं.

''याला कारण म्हणजे मूर्ख माणसे भाषेचा वापर करतात.'' बॉस्वेलने उत्तर दिले, ''आणि ते वेगवेगळे शब्द जणू एकाच अर्थाचे आहेत अशा तऱ्हेने वापरतात.''

यावर जॉन्सनने विचारले, ''मग अनेक अर्थ असलेले शब्द आपल्याला कसे मिळतात?''

''याला कारण म्हणजे चतुर, डोकेबाज माणसे भाषेचा वापर करतात आणि तेच शब्द जणू काही वेगवेगळ्या अर्थांचे आहेत असे वापरतात.''

अधिकारी मंडळी ही चतुर, डोकेबाज असल्याने 'अधिकाराची सोपवणूक' हा शब्द अनेक अर्थी वापरतात. एका टोकाला काही अधिकारी कामाची सोपवणूक म्हणजे एकाच पायरीत काम दुसऱ्यावर टाकायची प्रक्रिया आहे असं समजतात. एक दिवस ते जे काम करत, ते काम दुसऱ्या दिवशी त्यांच्या हाताखालची व्यक्ती करायला लागते. हाताखालची व्यक्ती चुका करीत असल्याने हे असे करणे धोक्याचे असते. इतरांना वाटते की कामाची सोपवणूक करणे हे सुट्या भागांची जुळणीव्यवस्था उभारण्यासारखं आहे; ज्यात हाताखालच्या प्रत्येक व्यक्तीला कामाचा एकएक भाग दिलेला असतो आणि मग शेवटी वरिष्ठ अधिकारी त्याची जुळणी करतो. हे अत्यंत असमाधानकारक असते कारण हे भाग कधीच 'नीट बसत' नाहीत आणि मग वरिष्ठ अधिकाऱ्याला पुन्हा खूपसे ते काम करावे लागते. काही अधिकारी हाताखालच्या व्यक्तीला काम करायला सांगतात; पण इतक्या वारंवार हस्तक्षेप करतात की ती हाताखालची व्यक्ती तक्रार करून म्हणते, ''हे हस्तक्षेपाने चाललेले व्यवस्थापन आहे.''

खरं,तर कामाची सोपवणूक ही चार टप्पे असलेली योजनाबद्ध अशी प्रक्रिया आहे.

१. पहिला टप्पा आहे - 'योजना आखा आणि पारखून घ्या.' यात अधिकारी त्याच्या हाताखालील व्यक्तीला बोलावून सोपवायच्या कामाची उद्दिष्टे स्पष्ट करून सांगतो. यानंतर तो त्या हाताखालच्या व्यक्तीला ते काम करण्याची योजना आखायला सांगतो आणि कामाला सुरुवात करण्यापूर्वी त्याच्याकडून तपासून घ्यायला सांगतो. जोवर हाताखालची व्यक्ती समाधानकारकरीत्या कामाची योजना आखीत नाही तोवर हा टप्पा पुन:पुन्हा करायचा असतो. बहुतेक अधिकारी,

विशेषत: ते प्रमाणाबाहेर काम करावे लागल्यामुळे जे कामाची सोपवणूक करायला लागले आहेत ते या पहिल्याच उपायावर नाराज होतात. त्यांना नेहमी आढळतं की चर्चा करण्यात आणि हाताखालच्या व्यक्तीच्या कामाच्या योजनेतील चुका सुधरवण्यात त्यांचा खूप वेळ जातोय. इतका की ते काम स्वत: न करण्याने जेमतेम थोडासा वेळ वाचवितात. खरं म्हणजे, कामाच्या योजनेवर चर्चा करण्यासाठी खर्च केलेला वेळ ही भविष्यात वेळ वाचविण्यासाठी वेळेची गुंतवणूकच असते. जर हा टप्पा समाधानकारकरीत्या पार पाडला आणि जर हाताखालची व्यक्ती वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या सततच्या मदतीशिवाय कामाची योजना तयार करू शकत असेल तर ते कामाच्या सोपवणुकीच्या दुसऱ्या टप्प्याकडे येऊ शकतात.

२. दुसरा टप्पा 'अडचण वाटली की भेट' आहे. येथे हाताखालच्या व्यक्तीला सोपविलेले काम करायला सांगितले जाते. पण त्याला त्या कामात अडचण आली तर अधिकारी हवा तेव्हा उपलब्ध असतो. अन्यथा, हाताखालची व्यक्ती अडचणीत आल्याचं पाहून आणि वरिष्ठ अधिकारी सल्लामसलतीसाठी उपलब्ध नाही हे पाहून गांगरून जाईल आणि चुका करील. याने वरिष्ठ अधिकाऱ्याचा त्याच्या हाताखालील व्यक्तीवरील विश्वास कमी होईल आणि हाताखालच्या व्यक्तीचा स्वत:वरील आणि त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यावरील विश्वास कमी होईल. हा विश्वास ठामपणे एकदाचा निर्माण झाला की मग तिसऱ्या टप्प्याकडे जाता येते.

३. तिसरा टप्पा आहे 'प्रतिपोषणाचा (फिडबॅक); म्हणजे हाताखालच्या व्यक्तीकडून वरिष्ठ अधिकाऱ्याला माहिती मिळण्याचा.' वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे जाऊन काम बरोबर चालले आहे की नाही हे हाताखालच्या अधिकाऱ्याने न सांगणे याचा अर्थ असा होत नाही की ही व्यक्ती अडचणीत नसेल. त्याला संकोच वाटण्याची शक्यता असेल किंवा अडचण आल्याचं त्याच्या लक्षात न येण्याची शक्यता आहे. यामुळे अधिकाऱ्याला प्रतिपोषणाच्या तिसऱ्या टप्प्याकडे यायला हवे. यात, अधिकारी त्याच्या हाताखालच्या व्यक्तीची नेहमीच्या कामाच्या प्रगतीविषयीची माहिती घेण्यासाठी भेट घेतो आणि काम कसे चालले आहे ते तपासतो. यानंतर, तो त्याच्या हाताखालच्या व्यक्तीला ठराविक काळाने कामाच्या प्रगतीविषयीचा संक्षिप्त अहवाल द्यायला सांगू शकतो.

या उपायाचा फायदा असा की, कामाच्या प्रगतीची अधिकारी जाणीव ठेवतो आणि आवश्यकता असेल तेव्हा हस्तक्षेप करू शकतो. तरीही, यात लागणारा वेळ तुलनात्मकदृष्ट्या कमी असतो आणि एक प्रकारे हे यातील जोखमीची काळजी घेणाऱ्या 'विम्याच्या हफ्त्या'सारखे असते.

४. जेव्हा अधिकारी काम अगदी समर्थरीत्या केले जात आहे असे समजून

समाधानी होतो तेव्हा तो चवथ्या आणि शेवटच्या टप्प्याकडे म्हणजे—'कामाचा परित्याग' करण्याकडे वळू शकतो. या टप्प्यामध्ये अधिकाऱ्याला न विचारता हाताखालची व्यक्ती सोपविलेले काम करते.

सर्व प्रकारच्या सोपविलेल्या कामाचा शेवट हा कामाचा स्वेच्छेने त्याग करण्यात होतो. यामुळे अधिकाऱ्याला महत्त्वाच्या कामांसाठी अधिक वेळ मिळतो; तसेच त्याने हाताखालच्या व्यक्ती अधिक कर्तबगार होते. मात्र, हे लक्षात घेतले पाहिजे की केवळ काम (आणि गरज असल्यास संबंधित अधिकार)च सोपविले जाऊ शकते, जबाबदारी सोपविली जाऊ शकत नाही. तो अधिकारी त्याच्या हाताखालच्या व्यक्तींनी केलेल्या कामांना जबाबदार असतो.

या चार टप्प्यांद्वारे कामाची सोपवणूक करण्याने खालील गोष्टी निश्चित होतात.

- संभाव्य त्रुटींमुळे होणारे नुकसान कमी होते आणि अधिकाऱ्याचा त्याच्या हाताखालील व्यक्तींमधला विश्वास दृढ होऊन उत्तरोत्तर वाढत जातो.
- हाताखालच्या व्यक्तींचाही स्वत:वरील विश्वास उत्तरोत्तर वाढत जातो.
- संघटनेतील इतर लोकांना काम सोपविलेल्या हाताखालील व्यक्तींशी व्यवहार करण्याची सवय होते.

अपयशाची भीती

काम सोपवणूक प्रक्रियेच्या मार्गातील दुसरा एक अडथळा म्हणजे अपयशाची भीती. दोन कारणांमुळे हाताखालची व्यक्ती त्यावर सोपविलेले काम नीट करणार नाही अशी भीती वाटते;

- संघटनेची दंड-शासन देण्याची संस्कृती.
- अधिकाऱ्याची असुरक्षितता.

अनेक संघटना हे स्पष्ट करतात की जोवर 'चुका होत नाहीत' तोवर अधिकारी मंडळी हाताखालच्या व्यक्तींवर काम सोपवू शकतात. याने कामाची सोपवणूक करणे जवळपास अशक्य होते. कारण चुका या होणारच असतात. प्रत्येक चुकीसाठी दंड वा शिक्षा देणाऱ्या संघटनेत कामाची सोपवणूक अजिबात होत नाही.

घडणाऱ्यां काही चुका, त्रुटी सहन करायला आणि त्यांतून होणारे नुकसान हे

मनुष्यबळ विकासासाठीची गुंतवणूक आहे असे जेव्हा संघटना समजते तेव्हा कामाची सोपवणूक करायला प्रेरणा मिळते. जेव्हा चुकांची पुनरावृत्ती होत असेल तेव्हा म्हणजे एकाच व्यक्तीकडून त्याच त्या चुका सातत्याने होतात तेव्हा संघटना चिंता करते; कारण अशा चुकांमधून हाताखालच्या व्यक्तींचं अपुरं शिक्षण आणि वरिष्ठ अधिकाऱ्याचं अपुरं प्रशिक्षण सूचित होते.

मला एका चर्चासत्राला हजर असलेल्या एका वरिष्ठ अधिकाऱ्याची आठवण होते. त्याने चर्चासत्र आटोपून परत जाताच एक परिपत्रक काढले, ''सर्व अधिकाऱ्यांनी त्वरित शक्य तितकी कामाची सोपवणूक करावी; तथापि चुका होणार नाहीत याची खात्री करून घ्यावी.'' याचा अर्थ असा होतो—''काम सोपवा आणि सोपवू पण नका.''

असुरक्षित असलेला अधिकारी नेहमी संघटनेच्या प्रतिबंधांविषयी अतिशयोक्ती करतो. तो कोणतीही जोखीम घ्यायला तयार नसतो आणि औपचारिकपणे सोपविलेल्या कामाची सतत दोनदा तपासणी करतो. याचा परिणाम असा होतो की हाताखालची व्यक्ती आत्मविश्वास गमावून बसते आणि सतत त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडून करीत असलेले काम तपासून घेते. हा प्रकार हाताखालील व्यक्ती जी सर्वसाधारण कामे करतात त्यांच्याही बाबतीत होतो. याही कामांसाठी हाताखालची व्यक्ती त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडून तपासणी करून घेत राहते आणि शेवटी होतं असं की यात ''कामाची उलटी सोपवणूक'' होते; म्हणजे हाताखालच्या व्यक्तींकडून वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे कामाची सोपवणूक होते.

ज्या अधिकाऱ्यांचा स्वत:वर विश्वास नसतो त्यांचा हाताखालील व्यक्तींवर विश्वास असू शकत नाही. यामुळे कामाची सोपवणूक तर होत नाहीच, परंतु नीतिधैर्यही ढळते. कारण हाताखालच्या माणसाला आढळतं की त्याच्या स्वत:च्या कामावरही त्याचा वरिष्ठ अधिकारी त्याच्यावर नजर ठेवतोय. दुसरीकडे, ज्या व्यक्तीचा स्वत:वर विश्वास आहे तो कामाची सोपवणूक करायला तयार असतो; जरी संघटनेत चुकीसाठी दंड वा शिक्षा द्यायाची संस्कृती असली तरीही. स्वत:वर विश्वास असलेला आणि कामाची सोपवणूक वेधकपणे करणारा आणि उच्च नीतिधैर्याचा कर्मचारीवर्ग असलेला अधिकारी त्याच्या हाताखालच्या व्यक्तींच्या वतीने संघटनेला तोंड द्यायला तयार असतो.

वरचढ ठरण्याची भीती

कामाच्या सोपवणुकीच्या प्रक्रियेच्या मार्गातील तिसरा अडथळा म्हणजे हाताखालील व्यक्ती सोपविलेले काम आपल्यापेक्षा अधिक चांगल्या प्रकारे करील याविषयीची

वरिष्ठ अधिकाऱ्याला वाटणारी भीती हे आहे. ही भीती मुख्यत्वे वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या मूलभूत असुरक्षिततेतून आणि संघटनेअंतर्गत असलेल्या सुसंवादाच्या अभावातून उद्भवते.

आमच्या पिढीतल्या अनेक वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी आज ते ज्या पदावर आहेत त्या पदांवर पोहोचण्याची खरोखरीच कधी अपेक्षा केली नव्हती. त्यामुळे त्यांना सतत मानसिक असुरक्षितता वाटत राहते. या भीतीला पाठबळ मिळते तेही नोकरी गेली तर दुसरी मिळणार नाही अशी समज करून देणाऱ्या भोवतालच्या वातावरणाने. जर हाताखालची व्यक्ती उत्तम कामगिरी करीत असेल तर वरिष्ठ व्यवस्थापकाला वाटते की व्यवस्थापन आपल्याला काढून टाकण्याजोगा व्यवस्थापक समजेल आणि कमी पगारात त्याची कामे करणाऱ्या त्या हाताखालच्या व्यक्तीकडून काम करण्यासाठी आपल्याला काढूनही टाकतील. अशी भीती वाटणाऱ्या अधिकाऱ्यांना त्यांच्या संघटनेत असं कोठे घडले असल्याचे उदाहरण सांगता येत नसतं; तरीही त्यांना वाटते की हे असे घडू शकते. त्यामुळे हाताखालच्या व्यक्तीला श्रेय मिळेल असे कोणतेही काम त्याच्यावर न सोपविण्यासाठी हरप्रयत्न केले जातात.

कामाच्या सोपवणुकीच्या अभावाने वरिष्ठ अधिकाऱ्याला प्रमाणाबाहेर काम पडते. त्याच्या हाताखालच्या व्यक्तींचा पुरेसा वापर होत नसतानाही. पण हे प्रमाणाबाहेरील काम पडण्याने बऱ्याचदा सुरक्षिततेची भावना निर्माण होते. बरेचसे व्यवस्थापक निर्णय घेण्यात आणि संघटनात्मक कामात झारीतल्या शुक्राचार्यासारखे अडथळे होतात आणि यातून आपण अपरिहार्य आहोत, आपल्याला पर्याय नाही, अशी भावना निर्माण करतात. याची परिणती सुरक्षिततेची भावना बळकट होण्यात होते. याप्रकारे, संघटनात्मक कामाची ही नकारात्मक बाब वैयक्तिक सुरक्षिततेसाठी सकारात्मक होते.

वस्तुस्थिती अशी आहे, की ज्या अधिकाऱ्याला वाटतं की आपण सहजपणे नोकरीवरून काढले जाण्यासारखे आहोत आणि त्यांनी स्वत:ला अपर्यायी वा आवश्यक होण्यासाठी जाणीवपूर्वक काम केले पाहिजे तरच सुरक्षितता येईल. असा अधिकारी उच्च व्यवस्थापन आणि तो अधिकारी यांच्यातील सुसंवादातील खरोखरीच्या अपयशाचा नमुना ठरतो.

व्यवस्थापनाने प्रत्येक अधिकाऱ्याला प्रतिपोषण - आपल्याजवळील माहिती द्यायला हवी, जेणेकरून त्याला व्यवस्थापनाच्या दृष्टीत तो कोठे आहे, त्याचे स्थान काय आहे हे समजेल आणि कोणत्या बाबतीत त्याचे योगदान वाखाणले जाते हे त्याला कळेल. हा सुसंवाद सुरक्षिततेची भावना निर्माण करू शकतो आणि अधिकाऱ्याला कामाची सोपवणूक करण्याकडे वळवू शकतो.

हाताखालच्या व्यक्तींच्या भूमिका

आतापर्यंत आपण कामाच्या सोपवणूक प्रक्रियेतील वरिष्ठ अधिकाऱ्याची भूमिका पाहिली. मात्र, इतर अनेक प्रक्रियांप्रमाणे, कामाची सोपवणूक करायला दोघांची गरज असते. हाताखालच्या व्यक्तीने सोपविलेले काम स्वीकारायलाच हवे; अन्यथा तो वरिष्ठ अधिकारी आणि हाताखालचा अधिकारी यांच्यात व्हॉलीबॉलच्या खेळासारखा प्रकार होईल - सोपवायचं काम ते एकमेकांकडे उडवीत राहतील. सोपविलेले काम स्वीकारण्यातील कुचराईमागे हाताखालच्या व्यक्तीची खालील नेहमीची कारणे असू शकतात :

१. वरिष्ठ अधिकाऱ्याविषयीच्या विश्वासाचा अभाव.
२. आत्मविश्वासाचा अभाव.
३. कामाच्या सोपवणुकीमुळे आत्मविकास होतो हे न उमजणे.

वरिष्ठ अधिकारी आणि हाताखालची व्यक्ती यांच्यातील परस्परविश्वास हा कामाच्या सोपवणुकीसाठी अत्यंत आवश्यक असतोच. जर हाताखालच्या व्यक्तीला अपयश आले तर वरिष्ठ अधिकारी आपल्याला बळीचा बकरा बनवील आणि यश आले तर तो सर्व श्रेय स्वत:कडे घेईल अशी भीती वाटते तेव्हा हाताखालची व्यक्ती सोपविलेले काम स्वीकारायला तयार नसते. स्पष्टच आहे की कामाची सोपवणूक करण्यापूर्वी वरिष्ठ अधिकारी आणि त्याच्या हाताखालील व्यक्ती यांच्यात विश्वास निर्माण करणे ही येथे पहिली पायरी आहे.

असुरक्षित असलेली हाताखालची व्यक्तीसुद्धा सोपविलेल्या कामाला विरोध करील, कारण अपयशाच्या शक्यतेची त्याला भीती वाटेल. अपयशाच्या भीतीच्या तणावामुळे हाताखालील व्यक्ती सोपविलेले काम वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडून सतत तपासून घ्यायला बऱ्याचदा प्रवृत्त होतो; आणि त्यामुळे कामाच्या सोपवणुकीची मूलभूत प्रक्रियाच तणावास कारणीभूत होते. यावरचा उपाय म्हणजे 'यशाच्या मालिकाद्वारे' हाताखालच्या व्यक्तीचा विश्वास संपादून तो दृढ करणे. सुरुवातीला अशा भिणाऱ्या हाताखालच्या व्यक्तीला एक साधेसोपे काम दिले जाते. तो जेव्हा ते यशस्वीपणे पूर्ण करतो तेव्हा त्याला तुलनेने अधिक गुंतागुंतीचे काम दिले जाते. त्यानंतर त्याच्याकडे अधिक अवघड काम सोपविले जाते. याप्रकारे, यशाच्या अनुभवांच्या मालिकेतून हाताखालच्या व्यक्तीमधे आत्मविश्वास निर्माण करून अढळ केला जातो.

काही हाताखालच्या व्यक्ती सोपविलेल्या कामाला विरोध करताना म्हणतात :

'त्यांनी हे वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचं काम आपण का करावं? हे काम करायला वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना पगार दिला जात असताना त्यांना पुरेसं पद-स्थान आणि पैसे न देणाऱ्या त्यांच्या मनात शत्रुत्वाची भावना निर्माण होते आणि उच्च पातळीवरचे काम करून संघटनेला 'पिळवणूक' करू देणे त्यांना आवडत नाही.

पद-स्थान आणि पैसा-पगारवाढ आणि बढत्यांच्या मार्गाने संघटना 'त्यांना' काय करते यावर लक्ष केंद्रित करणाऱ्या मंडळींसाठी ही एक शाश्वत समस्या असते. परिणामकारक असलेले अधिकारीसुद्धा कामगिरी आणि विकासासाठी नव्या संधी देऊन संघटना 'त्यांच्यासाठी' काय करते या दुसऱ्या बाबीचाही विचार करतात. उच्च पातळीवरचे काम यशस्वीरीत्या पूर्ण करण्याद्वारे कामाच्या सोपवणुकीकडे ते स्वत:च्या विकासाची एक संधी म्हणून पाहतात. असे अधिकारी याचा परिणाम म्हणून संघटनेने औपचारिकरीत्या त्यांच्या बढतीला मान्यता देण्यापूर्वी स्वत:ला बढती मिळवून घेतात.

सोपवणुकीची जबाबदारी टाळणे

कामाची सोपवणूक ही अशी एक प्रक्रिया आहे की जी दोन इच्छुक व्यक्तींमध्ये व्हायला हवी. जबरदस्तीने कामाची सोपवणूक करण्याचा कोणताही प्रयत्न हा निष्फळ ठरू शकतो. कामाची सोपवणूक करणाऱ्याला धमकावल्यागत वाटते आणि त्याने सोपवणुकीची संपूर्ण प्रक्रिया फिसकटण्याची शक्यता असते.

एका अधिकाऱ्याचे उदाहरण आहे. तो सबकुछ एकट्याने करणाऱ्या एकपात्री बँडसारखा होता. तो सतत प्रमाणाबाहेर काम करायचा. हाताखालील माणसांना फारसं काम नसायचं. त्यामुळे त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने आग्रह धरला की त्याने कामाची सोपवणूक करायला हवी. आपल्यावर कामाची सोपवणूक करण्यासाठी दडपण येतय हे पाहून त्याने एक व्यवस्थित चाल खेळायचे ठरविले. त्याने त्याच्या कामाच्या सोपवणुकीकरता हाताखालील व्यक्तीपैकी सर्वात कमी निपुण अशा व्यक्तीला बोलाविलं. (प्रत्येक विभागात गुंतागुंतीच्या कामाने सहज गोंधळून जाणारे 'श्री. गोंधळे' असतात.) मग त्या अधिकाऱ्याने त्यांच्याजवळील सर्वात अवघड गुंतागुंतीचं काम निवडलं. त्याला 'आरामात बसायला' सांगितलं; यामुळे तर तो बिचारा तणावाखाली आला आणि खुर्चीच्या टोकाला सरकून बसला. यानंतर तो अधिकारी त्याला म्हणाला, ''हे बघ, माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने मला काम सोपवायला सांगितले आहे; म्हणून मी हे काम तुझ्याकडे देत आहे. मला माहीत नाही तू हे काम व्यवस्थित करू शकशील की नाही; पण आपल्याला प्रयत्न करून पाहणे भाग आहे. आता अगदी लक्षपूर्वक ऐक; म्हणजे मला पुन:पुन्हा सांगावं लागणार नाही. मी थोडक्यात आणि

कोणालाही स्पष्टपणे समजेल असे बोलेन.'' यानंतर त्या अधिकाऱ्याने अगदी सावकाश त्या बिचाऱ्या हाताखालच्या अकार्यक्षम व्यक्तीला सूचना द्यायला सुरुवात केली.

मनुष्यप्राण्याला एक आकलनशक्ती असते. जर एखादा कुणी आकलनाच्या सर्वात कमी अशा गतीपेक्षा धिम्या गतीने बोलत असेल तर बोलणे समजत नाही. त्यामुळे हा अधिकारी जेव्हा अत्यंत सावकाश बोलला तेव्हा हाताखालच्या त्या माणसाला काहीच कळलं नाही. त्याचं बोलणं संपल्यावर तो अधिकारी त्याला म्हणाला, ''हे बघ, मी तुला सगळं काही सावकाश आणि अगदी स्पष्टपणे सांगितले आहे; त्यामुळे मला खात्री आहे की तुला काही अडचण येणार नाही. बरोबर आहे ना माझं?'' त्या बिचाऱ्या हाताखालच्या व्यक्तीने मान डोलावली. कारण आपल्याला काहीएक समजलेले नाही हेही त्याला समजले नव्हते.

''आता काम काय आहे ते तुला अगदी स्पष्ट झाले आहे तेव्हा जा आणि ते काम करून टाक बघू.'' तो अधिकारी पुढे म्हणाला, ''आणि माझं डोकं खायला येऊ नकोस. माझा वेळ वाचविण्यासाठी हे काम तुझ्यावर सोपविण्यात आलं आहे; त्यामुळे एकसारखे प्रश्न विचारून माझा वेळ वाया घालवू नकोस.''

ती बिचारी हाताखालची व्यक्ती बाहेर पडली ती पार गोंधळून आणि लवकरच तिने त्या कामात फार गोंधळ करून ठेवला. तो अधिकारी त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे धावला आणि त्याला म्हणाला, ''तुम्ही मला काम सोपवायला सांगितलंत; पण या माझ्या हाताखालच्या व्यक्तीने काय गोंधळ करून ठेवला आहे तो पाहा तरी!'' त्यानंतर तो वरिष्ठ अधिकारी पूर्ववत कामाच्या सोपवणुकीविषयी 'सबकुछ एकट्याने' करायला, एकट्याने त्याचा बँड वाजवायला मोकळा झाला.

याप्रकारे, कामाची सोपवणूक ही प्रेरित करावी लागते आणि इच्छुक नसणाऱ्या अधिकाऱ्यांवर ती लादता येत नाही.

सोपवणुकीची प्रेरणा

कामाच्या सोपवणुकीला प्रेरणा देण्याची एक बाब म्हणजे वेळेचं व्यवस्थापन. अनेक अधिकारी आपल्या हाताखालच्या व्यक्तींवर कामे सोपवू शकतात, जी काही कामे ते स्वत: करण्यात पुरते गुंतलेले असतात. कामात ते इतके गुंतून जातात की व्यवस्थापनाचं अन्य काम करण्यासाठी त्यांच्याकडे वेळ नसतो. जेव्हा त्या अधिकाऱ्याच्या हे लक्षात येतं, तेव्हा तो त्यांची काही कामे दुसऱ्यावर सोपवून त्या कामांतून मोकळे व्हायचे ठरवितो.

मात्र, कामाची सोपवणूक ही केवळ वेळेच्या व्यवस्थापनापुरतीच उपयुक्त असते असे नव्हे. लोकांत विकास घडवून आणण्याची ही एक सर्वात महत्त्वाची पद्धत आहे. एखाद्या व्यवस्थापकाला एखाद्या सखोल तीव्रतम स्वरूपाच्या व्यवस्थापन विकासाचा अभ्यास करण्यासाठी पाठविणे आणि तो परत आल्यावर त्याला पूर्वीचेच काम करायला सांगणे यात काही अर्थ नाही. विकासाशिवाय होणारी ही प्रशिक्षण पद्धत आहे. कामाच्या सोपवणुकीद्वारे जर हाताखालच्या व्यक्तीला अधिकाधिक जबाबदारी दिली तर कमीतकमी प्रशिक्षणाने तो स्वतःचा विकास स्वतः करू शकेल.

आपल्या हाताखालील व्यक्तींचा फारसा विकास झालेला नाही या वस्तुस्थितीविषयी बहुतेक व्यवस्थापकांना बिलकूल पर्वा नसते. भारतातील परिस्थिती अशी आहे की एखादा नमुनेदार व्यवस्थापक त्याच्या भावाला, पुतण्याला मदत करायला पुढे सरसावेल, पण स्वतःच्या हाताखालील व्यक्तीच्या विकासासाठी काहीएक करणार नाही. साधी मदतही करणार नाही. संघटनेशी असलेल्या संबंधांपेक्षा कुटुंबाशी असलेले संबंध अधिक निष्ठा मिळविण्यात समर्थ ठरतात. जिथवर हाताखालच्या व्यक्तीचा प्रश्न असतो, व्यवस्थापक असा दैववादी दृष्टिकोन ठेवायला तयार असतो, की 'हाताखालची व्यक्ती त्याच्या दैवात असेल तर येईल वर...' फारतर तो व्यवस्थापक हाताखालच्या व्यक्तीचे प्रशिक्षण कार्यक्रमांसाठी नाव नोंदवील. पण प्रत्यक्ष काम करीत असताना कामाच्या सुधारणेबाबत आणि वाढीव जबाबदारीबाबत पाठिंबा मिळाल्याशिवाय हे प्रशिक्षण कार्यक्रम परिणामशून्य ठरतात.

यातून आपण कामाच्या सोपवणुकीच्या मुख्य प्रेरणेकडे येतो, ती म्हणजे व्यवस्थापनाचे व्यावसायिकीकरण. आपण व्यावसायिक व्यवस्थापकांविषयी बोलतो. पण प्रामाणिकपणे सांगायचे तर, जोवर व्यवस्थापक मंडळी कामाची सोपवणूक करायला आणि त्यांच्या हाताखालील व्यक्तींचा विकास करायला इच्छित नाहीत तोवर व्यावसायिकता असू शकत नाही. व्यावसायिकतेचं खरं बोधवाक्य आहे ते म्हणजे, 'शिष्यात् इच्छेत् पराजयम्.' (तुमच्या शिष्याकडून पराजित होण्याची इच्छा बाळगा.) जोवर तुमचा शिष्य तुमच्याहून श्रेष्ठ होत नाही आणि तुमच्याहून उत्तम कामगिरी करीत नाही तोवर तुम्ही व्यावसायिकतेला तुमचे योगदान दिलेले नाही आणि हेच तर कामाच्या सोपवणुकीत साध्य होते. जर व्यवस्थापक व्यावसायिकतेत विश्वास ठेवीत नसेल आणि त्या दिशेने प्रयत्न करीत नसेल तर व्यावसायिक व्यवस्थापनाची स्थापना होणार नाही.

आयुर्वेदिक औषध आणि ॲलोपथिक औषधे यांच्या इतिहासांची तुलना करून व्यावसायिक कार्यधोरणाने काय फरक पडू शकतो ते आपण पाहू शकतो. आयुर्वेद हा ॲलोपथीपेक्षा दहापटीने जुना आहे. पण आज भारतातसुद्धा लोकांचा आयुर्वेदावरील

विश्वास कमी होत आहे; तर ॲलोपथीवरील विश्वास वाढत आहे. आपण जर आयुर्वेद आणि ॲलोपथीच्या ऐतिहासिक विकासाकडे पाहिले तर आपल्याला आढळून येईल की आयुर्वेदावर आधारित वैद्यकी ही नात्यागोत्यातील व्यक्तींपुरती होती. प्रत्येक महान 'वैद्याने' त्याचं ज्ञान देणं हे त्याची मुले आणि अत्यंत जवळचे नातलग यांच्यापुरतंच मर्यादित ठेवलं आणि तेथेही बऱ्याचशा वैद्यांनी थोडेसे ज्ञान आपल्या मुलांपासून लपवून ठेवले; जेणेकरून त्याच्या मुलाला पुन:पुन्हा त्याच्या वृद्ध वैद्यपित्याकडे सल्ला घेण्यासाठी जावे लागे. दुसरीकडे, ॲलोपथीने व्यावसायिक कार्यधोरण ठेवले. ॲलोपथीच्या प्रत्येक नामांकित डॉक्टरने पुढल्या पिढीतील गुणवत्तेच्या आधारावर निवडल्या गेलेल्या विद्यार्थ्यांना आपले ज्ञान देण्यासाठी काही वेळ खर्च केला. आपल्याला जे ज्ञान होते ते पुरेसे नसून पुढची पिढी याहून अधिक ज्ञान मिळवू शकेल, अधिक ज्ञान मिळवायचा प्रयत्न करायलाच हवा यावर त्यांनी भर दिला. याचा परिणाम असा झाला की आयुर्वेदिक औषधांच्या ज्ञानाच्या विकासाची गती खुंटली आणि हे ज्ञान ओसरतही गेले; पण या उलट ॲलोपथी द्रुतगतीने प्रचंड वाढली आणि एका महान व्यवसायाची निर्मिती झाली.

याचप्रमाणे, व्यवस्थापनात, आपण आपल्या हाताखालील व्यक्तींना आपल्या खांद्यावर उभे राहायला आणखी विस्तीर्ण क्षितिजांचा शोध घेण्यासाठी संधी द्यायला हवी. कामाच्या सोपवणुकीद्वारे ज्ञानाचा प्रसार आणि विकास करून हे साध्य करणे शक्य आहे.

निष्कर्ष

परिणामकारक कामाच्या सोपवणुकीचे चार टप्पे आहेत :

- योजना आखणे व ती पारखून घेणे,
- मधल्या अडचणी सोडवणे,
- प्रतिपोषणाची व्यवस्था ठरविणे आणि
- शेवटी कामाचा परित्याग.

अधिकाऱ्यांना वाटणारी अपयशाची भीती आणि असुरक्षिततेची भावना हा मुख्य अडथळा असतो. आपल्या हाताखालची मंडळी आपल्याहून अधिक उत्तम कामगिरी करील या भीतीपोटी असुरक्षित अधिकारी कामाच्या सोपवणुकीच्या यशाविषयीही साशंक असतो, भीत असतो. वरिष्ठ अधिकाऱ्यावरील अविश्वास, स्वत:तील आत्मविश्वासाचा अभाव किंवा आत्मविकासातील कामाच्या सोपवणुकीच्या भूमिकेचं

महत्त्व समजण्याचा अभाव यांमुळे हाताखालची व्यक्ती कामाची सोपवणूक तत्परतेने स्वीकारीत नाही.

तीन विशिष्ट टप्प्यांद्वारे संघटना कामाच्या सोपवणुकीला उत्तेजना देऊ शकते :

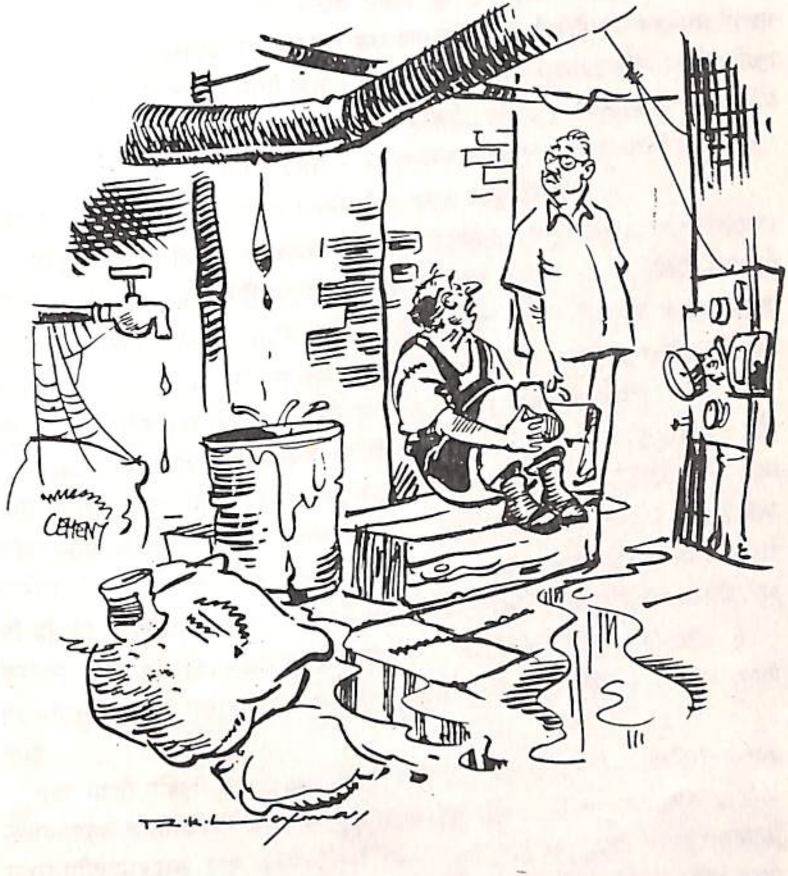
- पहिला टप्पा : हाताखालील व्यक्तींचा विकास हे एक महत्त्वाचे काम असून ते व्यवस्थापकीय कामगिरीमध्ये विचारात घेणे.
- दुसरा टप्पा : कामाच्या सोपवणुकीतील चुका जर हाताखालील व्यक्तींच्या विकासाला सहभाग देत असतील तर अशा चुकांविषयी सहानुभूतीचे वातावरण निर्माण करणे.
- तिसरा टप्पा : वेळोवेळी सल्लामसलत करून आणि व्यवस्थापकीय कामगिरीचे मूल्यांकन करून व्यवस्थापकांमध्ये सुरक्षिततेची भावना प्रेरित करणे.

मात्र, कामाच्या सोपवणुकीतील मुख्य भूमिका खुद्द स्वत: सोपवणूक करणाराच बजावील. हेतूपूर्वक जे अधिकारी कामाची सोपवणूक करतील ते त्यांच्या वेळेच्या व्यवस्थापनाची समस्या तर सोडवतीलच; पण व्यवस्थापकीय विकासाला साहाय्य करण्याबरोबरच व्यावसायिक व्यवस्थापनाची स्थापना करायलाही मदत करतील.

***

प्रकरण ९

व्यवस्थापनातील प्रेरणा



व्यवस्थापकाला जी कामे करावी लागतात त्यातील एक सर्वात महत्त्वाचे काम म्हणजे प्रेरणा देणे. प्रेरणेची व्याख्या अनेक प्रकारे करता येईल. माझी खात्री आहे की मानसतज्ज्ञमंडळी लांबलचक व्याख्या करू शकतात. मी औद्योगिक व्याख्येचा विचार करतोय आणि ती अगदी सोपी आहे. जेव्हा एखादी व्यक्ती एखाद्या संघटनेत येते तेव्हा ती कामगिरीच्या दोन स्तरांचा विचार करू शकते. पहिला : कमीतकमी कामगिरीने सुटका होते तो स्तर; आणि दुसरा : अधिकतम कामगिरी करण्यासाठी तो जितका समर्थ आहे तो स्तर आणि या दोहोंमधील फरक आहे प्रेरणा.

एखादी व्यक्ती किती अधिकतम कामगिरी करायला समर्थ आहे हे पाहाण्यासारखं आहे. अधिकतम कामगिरीच्या जितकं जवळ जावं तितकी ती कामगिरी आणखी वाढत असल्यागत वाटते; आणि खरं तर हेच व्यवस्थापकाचा 'विकास' करते, त्याला घडविते. आता आपण पाहू या की काही लोक ही खूप चांगली कामगिरी का करू शकतात, आणि इतर तेवढी चांगली कामगिरी का करू शकत नाहीत?

लोकांना कार्यप्रवण करावयाचे पारंपरिक मार्ग अत्यंत सोपे आहेत : दाम आणि दंडा - पैसा आणि भीती. आपण जर हाताखालच्या माणसाला सांगितले : ''हे काम मला आज संध्याकाळपर्यंत व्हायला हवंय - नाहीतर उद्या इथे यायचा विचार करू नकोस.'' तर तो ते काम पूर्ण करायची बऱ्यापैकी शक्यता असते. मात्र, समस्या आहे ती ही की, : समजा, त्याने असं सांगितलं, ''मी हे काम आज संध्याकाळपर्यंत पूर्ण करणार नाही. मी उद्या नक्की येणार आहे. मला बघू दे तरी तुम्ही काय करता ते?'' तर मग तुमच्यापुढे समस्या निर्माण होईल; कारण आता भीती तुमच्या बाजूला आली आहे.

मला माझी पहिली नोकरी सुरू झाली तेव्हाचा काळ आठवतोय. त्यावेळी प्रत्येक व्यवस्थापक भीतीविषयी फार मोठा विचार करीत असे. 'गेट बंद कर देगा' हे शब्द फारच परिणामकारक ठरत. असा एकही व्यवस्थापक त्यावेळी नव्हता जो दिवसाकाठी सहा वेळा तरी हे म्हणत नसेल! आज परिस्थिती बदलली आहे. भीतीचा वापर करणे

संपले आहे. यात एक लक्षवेधक बाब आहे ती म्हणजे, केवळ उद्योग आणि व्यवसायातच भीती नाहीशी झाली आहे असे नव्हे तर घरातूनसुद्धा भीतीचा लवलेश उरलेला नाही. मी लहान होतो तेव्हा मी धरून सहा भावंडे होतो. आई सहा पेल्यांत दूध ओतून म्हणायची, ''दूध तयार आहे. जो कोणी तीन मिनिटांच्या आत दूध संपविणार नाही त्याला एक थप्पड मिळेल.'' आणि दूध झटकन संपायचं. आज कुटुंबनियोजनाचे उपकार मानायचे म्हणा किंवा कुवत कमी झाली म्हणा, लोकांना एक-दोनच मुले असतात. आई पेल्यात दूध ओतून म्हणते, ''सनी बेटा, दूध तयार आहे.'' तो म्हणतो, ''नको मॉम, आज दूध नको.'' मग वाटाघाटी सुरू होतात. ''मी दुधात थोडं बोर्नव्हिटा टाकू का? का आज तुला हॉर्लिक्स पाहिजे? तू गुड बॉय आहेस की नाही? मी संध्याकाळी तुला कॅडबरी चॉकलेट देईन हं...'' तुमच्या लक्षात येईल की भीतीचा उपयोग आता कमी होत आहे. आमच्या लहानपणी, शाळा-कॉलेजात बहुतेक शिक्षक नीट शिकवू शकत नसत; पण आम्हांला त्यांची भीती वाटायची. रस्त्यावर पोलिसांची भीती वाटायची. आम्हांला गुन्हेगारी म्हणजे काय हे माहीत नसायचे, पण 'पोलीस' या शब्दाने आमच्या हृदयात ठोके वाढायचे. पण आज मला आढळतं की आम्ही अनुभवली त्याहून भीतीची तीव्रता आता खूपच कमी झाली आहे, आणि याचा परिणाम म्हणून भीती दाखवून लोकांचं व्यवस्थापन करणे खूपच अवघड झाले आहे.

जर भीती दाखवून काम होत नसेल तर आपण नक्कीच पैशांचा उपयोग करू शकतो. जर दंड्याने काम होत नसेल तर दाम वापरा. पण पैशामुळे त्याच्या स्वतःच्या समस्या निर्माण होतात. सर्वात पहिली आणि सर्वात महत्त्वाची समस्या म्हणजे किती पैसा उपलब्ध आहे? ओव्हरटाइमद्वारा पैसे देणे हा सगळ्यात सोपा मार्ग आहे. पण एकदा का व्यक्तीला त्याची सवय झाली की तो 'नेहमीच्या वेळी' काम करायला नकार देतो. एक कामगार म्हणतो त्याप्रमाणे, ''वेळ (टाइम) म्हणजे पैसा आहे. पण ओव्हरटाइम म्हणजे त्याहून जास्त पैसा आहे!'' एखाद्या व्यक्तीला जितका जास्त पैसा मिळतो तितका जास्त त्याला हवा असतो आणि मग ओव्हरटाइम वाढतच जातो.

एक दिवस तुमचा वरिष्ठ अधिकारी म्हणतो, ''तुमच्या विभागामध्ये खूपच ओव्हरटाईम होतोय. कमी करा तो, बंद करा तो!'' तुम्ही तुमच्या विभागाकडे जाऊन तेथल्या मंडळीला सांगता, ''हे करायचे आहे, ते करायचे आहे...'' यावर ते तात्काळ विचारतात, ''ओव्हरटाइम किती आहे?'' तुम्ही म्हणता, ''ओव्हरटाइम वगैरे काही नाही!'' ते म्हणतात, ''ओव्हरटाइम नाही? ओव्हरटाइम नसेल तर मग काम कसं करणार?''

यामुळे ओव्हरटाइम देऊन व्यवस्थापन करण्याने त्याच्या स्वतःच्या अशा समस्या

निर्माण होतात आणि मग लवकरच अशी परिस्थिती येते की तुम्ही ओव्हरटाइमशिवाय व्यवस्थापन करू शकत नाही. जेव्हा ओव्हरटाइम देण्यासाठी पैसा उपलब्ध नसतो, तेव्हा व्यवस्थापनाचा बोजवारा उडतो. आपण भविष्यातील व्यवस्थापनाविषयी विचार करीत असल्याने आपण जाणतो की पैसा आणि भीती या गोष्टी आज जी भूमिका बजावतात त्याहून उद्या कमी प्रमाणात भूमिका बजावतील.

त्यामुळे लोकांना कार्यप्रेरित करण्यासाठी आपल्याला दुसऱ्या कसल्यातरी गोष्टीचा विचार करणे भाग आहे. भविष्याविषयी तीन प्रेरक बाबी आहेत :

(अ) आपलेपणाची जाणीव

(ब) आपल्याला महत्त्व असल्याची जाणीव

(क) आपला विकास होत असल्याची जाणीव

यांपैकी प्रत्येक बाबीचा कार्यप्रेरणेसाठी कसा उपयोग होतो ते आपण पाहू या.

स्वत:विषयीची जाणीव

आपण सर्वप्रथम स्वत:च्या स्वतंत्र व्यक्तिमत्त्वाच्या जाणीवेवर विचार करू या. एकदा का व्यक्तीला संघटना 'त्याची' संघटना आहे असे वाटू लागले की तेथे आणखी कार्यप्रेरणा निर्माण करायची आवश्यकता नसते. ती भावना स्वत:च एक कार्यप्रेरकशक्ती आहे. याचं सर्वोत्तम उदाहरण म्हणजे गृहिणी. आपण वेठबिगारांविषयी बोलतो. गृहिणीपेक्षा मोठा वेठबिगार कुणी पाहिलाय? दूध घेण्यासाठी ती सगळ्यात अगोदर उठते आणि सर्व कामे करून सगळ्यात शेवटी झोपते. एकही दिवस रजा नाही. रविवारी आणि सणासुदीच्या दिवशी प्रत्येकजण म्हणतो, ''आज काहीतरी विशेष पदार्थ व्हायला पाहिजे.'' त्याने कामात भर आणि ही कामे करणाऱ्या त्या गृहिणीचा त्या कुटुंबात जन्मही झालेला नसतो. ती कोणा दुसऱ्या कुटुंबात जन्मते, वीस वर्षे तिथे वाढविली जाते. एका मंगल सकाळी, दुपारी किंवा संध्याकाळी आपण तिच्यावर काही अक्षता टाकतो आणि घरी आणून तिला म्हणतो, ''बघ, हे तुझं घर.'' काय मूर्खपणाची युक्ती आहे बघा! पण त्याने काम होतं!! वीस दिवसात ती 'माझे घर' म्हणते ते घर ती गेली वीस वर्षे ज्या घरात राहिली त्या घराविषयी म्हणत नाही, तर अवघे वीस दिवस ती ज्या घरात राहिली त्या घराविषयी!!! आणि एकदा का तिने त्याला तिचं घर म्हटलं की आपल्याला 'स्थायी आदेश' द्यावे लागत नाहीत : 'हे घर सदासर्वकाळ स्वच्छ ठेवलं जाईल.' ती तुम्हांला, तुमच्या मुलांना, तुमच्या नोकरांना घर स्वच्छ ठेवण्यासाठी सतत बोलत असते. यावरून आपण पाहू शकतो की अस्मितेची ओळख ही फार मोठी प्रेरणा आहे.

आपण हे उद्योगक्षेत्रातही पाहू शकतो. टिस्को कंपनीचं उदाहरण घ्या. पहिल्या जनता सरकारावेळी, जॉर्ज फर्नांडिस आणि बिजू पटनाईक यांनी टिस्को कंपनीचं राष्ट्रीयीकरण करायला हवं अशी सूचना केली होती. याविरुद्धची सर्वात मोठी आरोळी दिली गेली ती टिस्कोच्या कामगारांकडून. ते गर्जले, ''तुम्ही आमच्या कंपनीचं राष्ट्रीयीकरण करू शकणार नाही.'' येथे 'आमची कंपनी' हा काय प्रकार आहे? टिस्कोचे ६० हजार कामगार एकत्रितपणे एक टक्काही भागधारक नाहीत! पण कायदेशीर मालकीने नव्हे तर भावनिक मालकीने काम होते!

प्रत्यक्षात एकत्र केलेल्या कामानेही प्रबळ अशा स्वतंत्र अस्मितेचा उदय होतो. अशी स्वतंत्र अस्मिता लष्करात असते. कार्यप्रेरणा हे लष्करासाठी फार मोठे आव्हान असते आणि औद्योगिक क्षेत्रात ज्या कार्यप्रेरणेविषयी आपण बोलतो ती आठ तासांच्या कामाच्या पगारापुरती असते—आणि काम बहुधा चार तासच चालते—आपण जर त्या कामगाराला आणखी एक तास काम करायला लावलं तर आपण म्हणतो तो कार्यप्रेरित झाला आहे! आणि लष्करात, आपण जेव्हा कार्यप्रेरणेविषयी बोलतो तेव्हा सैनिकाने स्वत:च्या प्राणाची जोखीम घेतलीच पाहिजे असा आपला अर्थ असतो! जेव्हा सैन्याचा कमांडर सैनिकांना शत्रूची छावणी काबीज करायला सांगतो तेव्हा त्या सैनिकाला त्याचा शत्रू हातात केवळ पांढरा बावटा घेऊन उभा नाही हे माहीत असतं. तो शत्रू हातात मशीनगन घेऊन सज्ज असतो. जर त्याने नफातोट्याचा असा हिशेब करायला सुरुवात केली : ''शत्रूची छावणी जिंकून पदक जिंकण्याची मला किती संधी वा शक्यता आहे आणि छातीत गोळी घुसून मी कायमचा आडवा होण्याची किती शक्यता आहे...'' तर तुम्हांला वाटतं त्या लष्कराला ते युद्ध जिंकायची काही संधी वा शक्यता आहे? सैनिकाने त्याच्या प्राणाची जोखीम घ्यायलाच हवी! प्राणांची बाजी लावायलाच हवी! याला म्हणतात कार्यप्रेरणा! आपुलकीद्वारे ही कार्यप्रेरणा साध्य करण्यासाठी सेनादल काही लक्षवेधक पद्धतींचा उपयोग करते. पहिली पद्धत आहे गणवेश; गणवेश घातलेले लोक बरेचसे एकसारखे दिसतात आणि ही आपुलकी निर्माण करायची एक पद्धत आहे. दुसरी पद्धत आहे, एकत्रितपणे प्रत्यक्ष शारीरिक कामे करायची. उदाहरणार्थ, संचलन करणे. शांततेच्या काळातही सेनादल काही आराम करीत नसते. सैनिक नेहमी अधिकाऱ्यांबरोबर संचलन करीत असतात. याने सेनादलात अस्मिता निर्माण होते. जितक्या पातळीपर्यंत आपण हे प्रत्यक्ष एकत्र करायचे शारीरिक काम निर्माण करू शकतो, तितक्या पातळीपर्यंत आपण आपुलकी निर्माण करू शकतो.

जपानमध्ये, उद्योगक्षेत्रातही या कल्पनेचा फार परिणामकारकरीत्या उपयोग केला आहे. पहिली गोष्ट म्हणजे चेअरमनपासून ते सफाई कामगारापर्यंत सर्वजण एकाच

रंगाचा, एकाच जातीच्या कापडाचा एकसमान गणवेश घालतो—यामुळे दृश्य आपुलकी निर्माण होते. दुसरी गोष्ट म्हणजे, भोंगा वाजून कारखान्याचे काम सुरू होताना सगळे एकत्रित उभे राहून कंपनीचे ध्येयगीत गातात.

भारतात, राष्ट्रगीत गाण्याविषयी लोकांच्या अडचणी आहेत. ध्वनिमुद्रिका वाजवावी लागते आणि जेव्हा ध्वनिमुद्रिकेवर राष्ट्रगीत सुरू होते तेव्हा दक्ष अवस्थेत काहीजण उभे राहतात की ते जणू प्रेतयात्रेला जमलेत! तेथे जर तुम्ही एखाद्याला असे विचारलंत, ''तू राष्ट्रगीत का गात नाहीस?'' तो म्हणेल, ''माझ्या या अशा आवाजाने मी कसा काय गाऊ शकतो?'' पण तुम्ही जर देवाची आरती सुरू केलीत तर तो चटकन त्यात भाग घेऊन गाऊ लागेल. असे का? देव त्याचा आहे ना! पण राष्ट्र, देश अजून प्रोबेशनवर आहेत. आपण अजून देशाचं 'कन्फर्मेशन' करायचंय! जपानमध्ये लोक कंपनीचे ध्येयगीत गायला तयार असतात - त्यामुळे कंपनीबरोबरची स्वत्वाची जाणीव निर्माण होते. ते तिसरी गोष्ट करतात ती अशी : कंपनीचे ध्येयगीत संपताच, सार्वजनिक ध्वनिक्षेपकावर आवाज येतो; १,२,३,४... ते मग एकत्रितपणे तीन मिनिटे कवायत करतात. याने काय घडतं? चेअरमनची खोली झाडणाऱ्या कर्मचाऱ्याचा विचार करा. भोंगा वाजतो, चेअरमन आणि सफाई कर्मचारी एकत्र उभे राहतात, कंपनीचे ध्येयगीत गातात, एकत्र शारीरिक व्यायाम करतात. तो सफाई कर्मचारी विचार करतो : ''हा चेअरमन - मला माहीत नाही तो माझ्याहून किती स्तरांवरती आहे. पण तो अजूनही माझ्या संघाचा एक भाग आहे; आमचा गणवेश एक आहे, आम्ही एकच गीत गातो आणि एकाच प्रकारचे व्यायाम करतो.''

आमच्या घरात माझ्या लहानपणी झालेल्या एका धार्मिक समारंभाची मला आठवण आहे. चाळीस ते पन्नास पाहुण्यांना आमंत्रित करण्यात आले होते. त्या काळात खाद्य-पेये वगैरे पुरविणारी मंडळी नसायची - म्हणून तीन सैंपाक्यांना बोलाविलं होतं. पण मी पाहिलं की माझी आजी भल्या पहाटे उठून त्या सैंपाक्यांबरोबर कामाला लागली होती. मी जरी त्यावेळी पाच वर्षांचा होतो, त्याहीवेळी मला व्यवस्थापकीय दृष्टी होती. मी माझ्या आजीला विचारलं, ''आपण या सैंपाक्यांना पगार देत असताना तुला कशाला काम करायला हवं?'' आजी म्हणाली, ''हे बघ शरू, पैशानं तुम्हांला मिळतं भरपूर काम; पण जर तुला कामाचा दर्जा हवा असेल तर तुला त्यांच्याबरोबर काम केलं पाहिजे.'' तिला असं म्हणायचं होतं की त्यांच्याबरोबर काम करून तिने एक अस्मिता निर्माण केली आणि त्याने त्या सैंपाक्यांमध्ये त्याच्या कामात मनापासून काम करण्याची प्रेरणा निर्माण केली. हा कार्यप्रेरणाचा एक महत्त्वाचा भाग आहे.

मी ज्या पहिल्या बहुराष्ट्रीय कंपनीत दाखल झालो तेथल्या माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने मला बोलावून म्हटलं, ''तू प्रत्येक वर्षी तुझ्या स्वतःच्या खर्चाने दोन

पार्ट्या द्यायला हव्यास. एक : विभागासाठी पार्टी - यात तू, तुझ्या हाताखालील मंडळी आणि त्यांच्या हाताखालील मंडळी असतील. दुसरी पार्टी : तुझ्या पातळीवरची - आणि जे तुझ्या कामात सतत भेटतात असे तुझ्याबरोबरीचे सहकारी व त्यांच्या बायकांना.''

''त्यांच्या बायकांना का?'' मी त्याला विचारलं. ''मी त्या बायकांना कुठं सतत भेटतो?''

''त्याने काही फरक पडत नाही,'' तो वरिष्ठ अधिकारी पुढे म्हणाला, 'जर तुझ्या बरोबरीचे सहा सहकारी त्यांच्या बायकांना घेऊन आले तर तुला आपोआप सहा पार्ट्या आणखी मिळतात. नवरेमंडळी खातात आणि विसरून जातात, बायका नाही विसरत अशा गोष्टी.''

मी फारसा खूष नव्हतो - कारण माझ्या त्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने ''माझ्या स्वत:च्या खर्चाने' यावर भर दिला होता. पण मी विचार केला : शेवटी व्यवस्थापन खर्च/नफ्याचं विश्लेषण तर आहे. मला अंदाजे खर्च माहीत आहे; पण मी जोवर हा प्रयोग करून पाहत नाही तोवर मला त्याचा फायदा काय आहे ते कळणार नाही. मी पार्ट्या दिल्या, आणि त्यातून त्वरित निष्पन्न झालं ते म्हणजे सौहार्दात झालेली वाढ - आपलेपणाची भावना.

प्रत्येक संघटनेत दोन प्रवाह बरोबर असतात - 'आम्ही' हा प्रवाह आणि 'ते' हा प्रवाह. जेथे 'आम्ही' हा प्रवाह प्रबळ आहे तेथे आपुलकी प्रकट होते. जेथे 'ते' हा प्रवाह प्रबळ आहे तेथे अलगपणाची, दुजाभावाची भावना उठून दिसते.

एके दिवशी, मी विमानतळावर गेलो होतो तेव्हा माझ्या विमानाला उशीर झाला होता, पण मला आढळलं की उशीर झाल्याबद्दल काहीही घोषणा झालेली नव्हती. मी याविषयी ड्यूटीवर असलेल्या अधिकाऱ्याकडे विचारणा केली. ''ते ज्योकर तसेच वागतात हो,'' त्याने उत्तर दिलं.

''कोणते ज्योकर?'' मी विचारलं.

''ते - घोषणा करणारे.'' त्याने उत्तर दिले.

''पण ते तुमच्यातले नाहीत का?''

''नाही.'' तो म्हणाला, ''तो विभाग वेगळा आहे - आमचा विभाग वेगळा आहे.''

त्यानंतर जेव्हा आम्ही त्या विमानात बसलो, तेव्हा पायलटने घोषणा केली की, ''झालेला उशीर हा विमानतळावरील कर्मचाऱ्यांमुळे झाला आहे.''

स्पष्टच आहे की 'ते' हा प्रवाह इथे प्रबळ आहे.

स्वत:च्या महानतेची जाणीव

आपण दुसऱ्या बाबीकडे वळू या. आपल्याविषयीची महानतेची जाणीव. मला पुन्हा एकदा घरच्या उदाहरणाकडे वळू द्या. प्रत्येक बायकोला वाटतं की ती फार महत्त्वाची आहे. तिच्याशिवाय घर कोसळून पडेल!

लग्नानंतर एका किंवा दुसऱ्या वर्षापर्यंत ती अधूनमधून माहेरी जाते. पण त्यानंतर तिला बाहेर जावेसे वाटत नाही. मला आठवतं, जेव्हा मला पहिल्यांदा काठमांडूहून आमंत्रण आलं होतं त्यात म्हटलं होतं : ''कृपया मिसेस रांगणेकरांनाही सोबत आणा.'' मी माझ्या बायकोला म्हणालो, ''तुला आमंत्रण आहे, तुला यायला हवं.'' ती म्हणाली, ''मी कशी काय येऊ शकेन? घराकडे कोण बघणार? सकाळी दूध कोण घेणार? तुम्हांला काय वाटतं मुलं सकाळी उठून दूध घेतील? खरं तर, तुम्हांला वाटतं मुलं सकाळी उठतील? जेव्हा ते अलार्म लावतात तेव्हा मला तो बंद करावा लागतो आणि त्यांना उठवावं लागतं आणि गड्यांनाही रोजरोज त्याच गोष्टी सांगाव्या लागतात - नाहीतर काडीचं काम करीत नाहीत ते. मुलंही ती कामं करणार नाहीत. घराचा पार बोऱ्या वाजेल!''

पण तिचं दुर्दैव असं की तिचं हे बोलणं मुलांनी ऐकलं. ते म्हणाले, ''काही नाही ममी, तुला गेलंच पाहिजे.''

आम्ही चार दिवस काठमांडूला होतो. दरदिवशी सकाळी माझी बायको उठून मला म्हणायची, ''आपण मुंबईला ट्रंककॉल बुक करू या. तिथं घरात काय चाललंय ते पाहू या.'' पण टेलिफोनखात्याला धन्यवाद द्यावेत तितके थोडेच - एकदाही फोन लागला नाही! पाचव्या दिवशी आम्ही मुंबईला परतलो. घराकडे धाव घेतली, कुलूप उघडलं. घराचा पार बोऱ्या वाजला असणार अशी बायकोची अपेक्षा होती. पण सगळं कसं जागच्या जागी होतं. पण मी तर एक व्यवस्थापनतज्ज्ञ आहे तो काही उगाच नव्हे. मी तिला सांगितलं, ''व्वा छान! आपण पाचव्या दिवशी घरी आलो. आणखी दोन दिवस उशिरा आलो असतो तर घर कोसळलंच असतं बघ!'' ती खूप खूष झाली.

नेहमी हे लक्षात ठेवा. तुमची बायको बाहेर जाते, काही दिवसांनी परत आल्यावर विचारते, ''कसं आहे सगळं?'' चुकूनही सांगू नका, ''आम्ही अगदी मजेत होतो!'' चेहरा लांब करून म्हणा, ''चालवलं कसंबसं!'' हे अहंकारामुळे महत्त्वाचं आहे. सगळ्या आध्यात्मिक प्रवचनात आपल्याला सांगितलं जातं, 'अहंकार विसरा.' व्यवस्थापनात आपण अहंकार विसरत नाही. आपण अहंकाराचे लाड करतो, त्याचा उपयोग करतो. हाताखालच्या अधिकाऱ्याकडून वरिष्ठ अधिकारी कसे काम करवून

घेतो? तो त्याला बाजूला घेऊन म्हणतो, ''हे काम मला दुसऱ्या कुणाला द्यायचं नाही. तूच एकटा हे काम करू शकतोस.'' खरं तर त्याला असं म्हणायचं असतं की तू एकमेव असा मूर्ख आहेस जो चौदा तास दिवसाला काम करून हे काम पूर्ण करतील. पण त्याने त्वरित तुमच्यात कार्यप्रेरणा निर्माण होते. म्हणून तू महत्त्वाचा आहेस ही जाणीव अत्यावश्यक असते.

''सत्ता भ्रष्ट करते आणि निरंकुश सत्ता संपूर्णपणे भ्रष्ट करते.'' ही म्हण तुम्ही ऐकली असेल. मला तुम्हांला विचार करण्यासाठी दुसरी एक समर्पक म्हण सांगू द्या : ''अधिकारशून्यता गंजविते आणि संपूर्ण अधिकारशून्यता संपूर्णपणे गंजविते.'' अनेक माणसे मला विचारतात, ''तुम्ही आजारी कंपन्या कशा ओळखता? तुम्ही त्यांच्या जमाखर्चाचे ताळेबंद पाहता की काय?'' मी म्हणतो, ''मला वाटतं भारतात जमाखर्चाच्या ताळेबंदांवर कुणी विश्वास ठेवीत असेल असे मला नाही वाटत. मी कारखान्यात जातो. मी तेथले नळ गळताना पाहतो, ड्रम गळताना पाहतो, उघड्यावर टाकलेले सिमेंट खराब होताना पाहतो. मी तेथल्या कामगाराला विचारतो, ''काय चाललंय येथे?'' तो उत्तर देतो, ''ना कोई देखता है, ना कोई सुनता है। किसको क्या पडी है?''

यावर मी विचारतो, ''तू तुझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याला का सांगत नाहीस?'' तो म्हणतो, ''माझा सुपरवायझर! ओह! तो बिचारा काहीएक करू शकत नाही. प्रत्येकजण असहाय, अधिकारशून्य आहे.

जेव्हा अधिकारशून्यतेची भावना असते, तेव्हा तुम्ही कार्यप्रेरणा मिळवू शकत नाही. जेव्हा लोकांना वाटतं की त्यांच्याकडे अधिकार आहेत, तर ते काही करू शकतात त्यांना कार्यप्रेरणा मिळते.

मी जमशेदपूरला टिस्को कंपनीत एका कामगाराला विचारलं होतं ते मला आठवतं :

''जर तू काहीतरी चुकीचं पाहिलंस, तर तू काय करशील?''

त्याने उत्तर दिले, ''मी माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याला जाऊन सांगेन.''

मी म्हणालो, ''समज, तुझ्या त्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने तुझं ऐकलं नाही तर?''

''मी त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे जाईन.''

मी पुढे म्हणालो, ''पण त्याही वरिष्ठ अधिकाऱ्याने तुझं ऐकलं नाही तर?''

''मी त्याच्याही वरिष्ठाकडे जाईन.'' तो म्हणाला.

''पण समज, ह्या सर्व वरिष्ठांनी तुझं ऐकलं नाही तर?''

तो म्हणाला, ''मी चेअरमनकडे जाईन. ते माझे ऐकतील.''

हा आत्मविश्वास फार महत्त्वाचा आहे. यातून अधिकाराची जाणीव होते. जेथे कोठे

लोकांना अधिकाराची जाणीव असते, ते कार्यप्रेरित होतात आणि काम करतात.

विकासाची जाणीव

तिसरी महत्त्वाची बाब म्हणजे विकासाची जाणीव - वाढीची भावना : मी या इथे काम करतो, मी इथे वाढतो आहे, मी नवे काहीतरी शिकत आहे. हे फार मोठे कार्यप्रेरक आहे. विशेषत: तरुणमंडळींसाठी. आजचे तरुण फार महत्त्वाकांक्षी आहेत. त्यांना अगदी थेट सर्वोच्च पदापर्यंत जायचं असतं. जरी ते आहेत त्या कंपनीत सर्वात वरच्या पदापर्यंत पोहोचले नाहीत तरी ते मनावर घेत नाहीत; ते दुसऱ्या कंपनीचा विचार करतील. त्यांनी वर जायलाच हवं. जोवर त्यांना वाटत असतं की ते नवीन काहीतरी शिकत आहेत तोपर्यंत ते कार्यप्रेरित राहतात आणि काम करायला तयार असतात. जेव्हा त्यांना वाटतं की त्यांची वाढ खुंटली आहे, त्यांची प्रगती होत नाही तेव्हा कार्यप्रवणशून्यता येऊ लागते.

या बाबतीत, तुमच्यापैकी प्रत्येकाने स्वत:च्या कारकिर्दीचा विचार करायला हवा. काही वेळा जेव्हा तुम्ही तुमची कारकीर्द सुरू करता तेव्हा तुम्हांला असा वरिष्ठ अधिकारी मिळतो, जो म्हणतो, ''तू बुद्धिमान तरुण असावास असं वाटतं. जाऊन आपली कामे कर. जर तुला काही अडलं तर मला येऊन भेट.'' तुमचा विकास होत राहतो आणि तुम्ही कार्यप्रेरित होता. केवळ साडेसहा किंवा आठ तासच नव्हे, तर नऊ तास, दहा तास, अकरा तासही काम करता! त्यानंतर तुम्हांला असा वरिष्ठ अधिकारी भेटतो; जो म्हणतो, ''हे काम तुम्ही यापूर्वी केलंय का? नसेल, तर मी हे काम दुसऱ्या कुणाला तरी करायला सांगतो. किंवा मी स्वत: करतो.'' किंवा तुम्हांला असा तिसरा वरिष्ठ अधिकारी भेटतो जो तुम्हांला म्हणतो, ''जरी हे काम तुम्ही यापूर्वी केलेलं असलं तरीही ते माझ्याकडून तपासून घ्या. बाहेरच्यांना पत्रे पाठवू नका. मला पत्राचा मसुदा द्या. मी पत्र पाठवीन.'' हे ऐकून तुम्ही पूर्णपणे कार्यप्रेरणाशून्य होता आणि तुमची अशी भावना होते की तुम्ही कमी विकसत आहात. खरं तर तुमचे सामर्थ्य, कर्तृत्व कमी होत आहे! यावेळी तुम्ही प्रत्येक प्रकारची रजा घ्यायला लागता. हक्काची रजा, आजारपणाची रजा, नैमित्तिक रजा.

एके दिवशी मला एक कारकून भेटला. तो म्हणाला, ''सर, या वर्षी मी माझ्या आजारपणाच्या रजेची मजा चाखली नाही.'' मी म्हणालो, ''मला यापूर्वी अजिबात माहीत नव्हतं की लोकांना त्यांच्या आजारपणाच्या रजेतून मजा मिळते.'' पण त्या तिसऱ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या हाताखालील लोक खरोखरीच त्यांच्या 'आजारपणाच्या रजेतून' मजा मिळवायची शक्यता आहे!

निष्कर्ष

स्वत:विषयीच्या स्वतंत्र अस्मितेची जाणीव, स्वत:विषयीच्या महत्त्वाची जाणीव आणि स्वत:विषयीच्या विकासाची जाणीव या तीन जाणीवा लोकांना प्रेरित करण्यासाठी अत्यावश्यक आहेत. विशेषत: जेव्हा तुम्हांला माहीत असतं पैसा किंवा भीतीने ते काम होत नाही किंवा फार काळ त्यांनी काम होणार नाही. ते तितकसं सोपं राहिलेलं नाही. तेव्हा शेवटी, आपण जाणतो की हाताखालच्या व्यक्तीला काढून टाकणे. हा काढलेला माणूस कोर्टामुळे परत येण्याची शक्यता पन्नास टक्के आहे! अशा परिस्थितीत हाताखालच्या व्यक्तींवर भीतीचा प्रयोग करण्यात अर्थ नसतो.

पैशाचा वापर हा अल्पकाळ यशस्वी होतो, पण कालांतराने समस्या निर्माण करतो. त्याचप्रमाणे भीती आणि पैसा ते काम करीत नाहीत (जेव्हा दंडा आणि दाम हे मुख्य प्रेरक म्हणून आपण वापरणार नसतो) तेव्हा खालील तीन प्रेरक अत्यावश्यक, महत्त्वाचे ठरतात :

- आपुलकीची जाणीव,
- स्वत:विषयीच्या महत्त्वाची जाणीव,
- स्वत:च्या विकासाची जाणीव.

या मार्गाने आपण लोकांना आपल्याबरोबर काम करायला कार्यप्रवण करू शकतो.

* * *

प्रकरण १०

व्यवस्थापनातील सुसंवाद

व्यवस्थापकासाठी सुसंवाद (communication) साधणे हे फार अवघड काम असते. याला साधे कारण ते म्हणजे प्रत्येकजण असं गृहीत धरतो की त्याला सुसंवाद साधता येतो; इतरांना मात्र सुसंवाद साधण्यास अडचणी येतात.

सुसंवादाची प्रक्रिया

मी गेल्या २५ वर्षांपासून सुसंवादाविषयी बोलत आलो आहे आणि एकदा अचानक माझ्या लक्षात आलं की मीसुद्धा फार खात्रीचा सुसंवादक नाही. मागे एकदा मी सुसंवादावर एक खूप चांगला लेख वाचला. मी त्यातल्या अनेक ओळी अधोरेखित केल्या. लेख खूप चांगला असल्याने मी तो चक्रमुद्रित करायचं ठरविलं. मी सेक्रेटरीला अधोरेखित केलेल्या फक्त रेषा वगळून त्या लेखाच्या प्रती काढायला सांगितलं. तुम्हांला माहीताय तिने काय केलं? तिने मी ज्या शब्दांखाली रेघा मारल्या होत्या ते सगळे शब्द वगळले!

मी जेव्हा त्या स्टेन्सिल्सकडे पाहिलं, तेव्हा विचारलं, ''काय केलंस तू हे? या स्टेन्सिलचा काहीएक अर्थ होत नाही. मी तुला मारलेल्या रेघा वगळायला सांगितलं होतं.''

तिने विचारलं, ''ओळीखालच्या रेघा? मला वाटलं तुम्ही मला रेघा मारलेले शब्द वगळायला सांगितलंय!''

आपल्याला नेहमी या अशा समस्येला तोंड द्यावे लागते. सुसंवाद कुठे चुकतो हे समजण्यासाठी आपण सुसंवादाची प्रक्रिया समजून घेऊ या.

सर्वप्रथम, सुसंवाद म्हणजे कल्पनांची, विचारांची देवाणघेवाण करणे आहे. इथे मला एक कल्पना सुचलीय 'अ'. मला ती कुणाकडे तरी पाठवायचीय. मी काय करतो? पहिली गोष्ट करतो ती ही की, मी ती कल्पना शब्दबद्ध करतो. जेव्हा ती कल्पना दुसऱ्या टोकाला जाते तेव्हा तिचा अर्थ लावला जातो आणि मग ती 'ब' ही

कल्पना होते. 'अ' ही कल्पना 'ब' कल्पनेसारखी असेल का? ही समस्या मी कशी सोडवीन? प्रतिपोषण (फीडबॅक) मिळविणे ही एक साधीसोपी पद्धत आहे. समजा, मी जर माझ्या सेक्रेटरीला मी तिला त्या लेखाचे रेघा वगळून स्टेन्सिल करायला सांगितलं तेव्हा ते करायची तिची काय योजना आहे हे विचारलं असतं, तर तिने मला सांगितलं असतं की रेघा मारलेले सगळे शब्द ती वगळणार आहे. मग त्यावेळी मी अगदी सहज तिच्या चुकीची दुरुस्ती केली असती. काय घडलं असतं पाहा :

माझ्या 'अ' या कल्पनेचा 'ब' असा अर्थ लावून या 'ब' अर्थाची माझ्याकडे पाठवणी केली असती; मी त्याचा अर्थ लावला असता 'क' आणि 'क' आणि 'अ' कल्पना एकसारख्या आहेत की नाहीत हे मी समजू शकलो असतो. कारण आता या दोन्ही कल्पना 'अ' आणि 'क' माझ्याकडे आहेत.

मात्र, लोकांना प्रतिपोषण द्यायला सांगणे हे सोपे नसते. तुम्ही हाताखालच्या व्यक्तीला प्रतिपोषण द्यायला सांगू शकता. पण हे वरिष्ठ अधिकाऱ्याला कसं सांगायचं? तुम्ही असं सांगता—'साहेब, मी काय म्हणतोय ते कळलं तुम्हांला? मी काय म्हणालो ते तुम्ही पुन्हा सांगू शकता?'' अवमानकारक आहे हे. आपल्या बरोबरीच्या सहकाऱ्याचेही अशाने मन दुखावेल. खरं तर, जरी हाताखालची व्यक्ती प्रतिपोषण द्यायची शक्यता असली, तरीही ती व्यक्ती मनात अस्वस्थ असेल. याचा परिणाम असा होतो की प्रतिपोषण देण्याची मागणी करणे हा सुसंवादातील चुका टाळण्याचा एक परिणामकारक मार्ग असला तरीही तो नेहमी व्यवहार्य नसतो. त्यामुळे आपल्याकडे असलेला सर्वोत्तम मार्ग म्हणजे सुसंवादाची प्रक्रिया आपण कशी हाताळतो—जेणेकरून आपण करीत असलेला सुसंवाद अर्थाचा अनर्थ न होता, चुकीचा समज न होता साधला जाईल.

शब्दबद्ध सुसंवाद

पहिला टप्पा आहे तो म्हणजे योग्य शब्दात कल्पना शब्दबद्ध करणे. येथे आपली एक सांस्कृतिक समस्या आहे. भारतात अगम्य ज्ञानाचा विद्वत्तेशी संबंध जोडला जातो. त्यामुळे प्रत्येकाला वाटतं की एखाद्याचं बोलणं, लिहिणं न समजणं म्हणजे तो फार मोठा विद्वान असा प्रकार आहे. ही परंपरा पुढे चालू राहते आणि आपण असे अनेक लोक पाहतो जे तज्ज्ञ होताच वेगळ्या भाषेत बोलायला सुरुवात करतात. व्यवस्थापक म्हणून तरी आपण पहिली एक गोष्ट समजून घेतली पाहिजे ती म्हणजे आपलं म्हणणं समोरच्या व्यक्तीला समजणार नाही अशी भाषा वापरायची आपल्याला काहीएक जरुरी नाही. सुसंवादाचा मूळ हेतूच तेथे पराभूत होतो. आपण आपले विचार 'योग्यरीत्या

शब्दबद्ध' केलेच पाहिजेत. समोरची व्यक्ती समजू शकेल अशाच शब्दांचा विचार केला पाहिजे. मी माझं व्याख्यान सर्वप्रथम माझ्या बायकोला देतो; कारण जर तिला ते समजू शकत असेल, तर माझी खात्री आहे व्यवस्थापक ते समजतील. हे फार उपयुक्त ठरते. प्रत्येक सुसंवादाचे श्रोते कोण आहेत ते लक्षात घेतले पाहिजे आणि सर्व शक्य तितके साधेसोपे असले पाहिजे.

संदेश पाठवणीतील विचलन

दुसरा टप्पा म्हणजे संदेशाची पाठवणी. संदेश पाठवणीत अनेक समस्या असतात. सर्वात मोठी समस्या आहे ती म्हणजे आवाजाने होणारे चित्तविचलन. जर मी बोलत असेन आणि मोठा गोंगाट सुरू असेल तर साहजिकच माझं बोलणं लोक ऐकू शकणार नाहीत. अगदी हळू आवाजात कुजबुजणेसुद्धा एक समस्या असू शकते. प्रशिक्षण कार्यक्रमात भाग घेणारा एखादा दुसऱ्याशी कुजबुजला तर माझा सुसंवाद थांबतो. का? लोकांना मी काय सांगतोय त्यापेक्षा काय कुजबुजणं चाललंय ते ऐकण्यात अधिक रस असतो. त्यामुळे कुजबुजीने विचलन होतं. इतरही विचलने असू शकतात. उदाहरणार्थ, एक महत्त्वाचे विचलन आहे ते म्हणजे हालचाल - तुम्ही सुसंवाद साधत असताना लोक भोवती फिरणं. मी जेव्हा हॉटेलमध्ये प्रशिक्षण कार्यक्रम देतो तेव्हा हे घडतं. तेथल्या वेटरला असं वाटतं की लोकांना प्रशिक्षणाच्या संदेशाबरोबर प्यायला पाणी लागतं. काही चमत्कारिक अभ्यागत मंडळी अशी असतात की त्यांना जितकं जास्त पाणी मिळतं, तितकं जास्त पाणी ते पितात. त्यामुळे अशा मंडळींची रिकामी ग्लास भरणारे वेटर सतत फिरत असतात. जोवर हे सुरू असते तोवर मी माझा सुसंवाद गमावून बसतो आणि जर वेटर स्त्री असेल तर सुसंवाद साधण्याची माझी आशा पूर्ण मावळते. ही अशी हालचाल फार मोठे विचलन ठरू शकते.

सुसंवादात रस नसणे

सुसंवादात जर रस नसेल तर त्याने विचलनाची तीव्रता वाढते. जर लोकांना रस नसेल तर लोकांना जे घडतं त्यावर लक्ष केंद्रित करणे अवघड जाते - कशानेही त्यांचे चित्त विचलित होते. शेवटी अशा प्रशिक्षण कार्यक्रमांना येणारी बहुतेक मंडळी ही त्यांच्या संघटनांनी नामनिर्देशित केलेली असल्यामुळे येत असतात. त्यांना केवळ 'पाठविण्यात' आलेले असते. एखादा विशिष्ट विषय त्यांना शिकायचा आहे असे नसते. जर तुम्ही तो भाग त्यांच्यासाठी प्रसंगोचित आणि संबंधित केला नाहीत तर ते

शिकणार नाहीत. आपण त्या विषयावर काय सांगतोय हे सर्वात महत्त्वाचे असते; यावरून सहभागी होणाऱ्या अभ्यागताला तो विषय त्याच्यासाठी प्रसंगोचित आहे असे वाटते. जोवर त्या अभ्यागताला माझे म्हणणे लागू पडत नाही असे वाटते तोवर काहीही घडणार नाही. कोणत्याही कार्यक्रमासाठीच्या दोन विनाशक बाबी म्हणजे : कार्यक्रमाच्या शेवटी कुणीतरी विचारतो, ''कसा होता हा कार्यक्रम?'' यावर सहभागी झालेला अभ्यागत म्हणतो, ''रसपूर्ण होता, पण सगळं सैद्धांतिक होतं. आमच्या कंपनीत तशा प्रकारचं काही चालू शकणार नाही, काही कामाचं नाही.'' दुसरी प्रतिक्रिया असते, ''छान कार्यक्रम होता. माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने या कार्यक्रमाला हजर राहायला हवे होते!'' या दोन्ही बाबतींत, त्या व्यक्तीसाठी या प्रशिक्षण कार्यक्रमाला काही अर्थ नसेल. तर मग त्याला त्यात रस वाटणार नाही. त्यामुळे तुम्हांला कार्यक्रम संबंधित व्यक्तीसाठी प्रसंगोचित करणे भाग आहे - हे स्पष्ट करून की तुम्ही काय करायला हवं; दुसऱ्याने काय करायला हवं त्यापेक्षा. हिंदीमध्ये एक छान अर्थपूर्ण कडवं आहे :

'पूजा के गीत नहीं बदले, वरदान बदल कर क्या होगा?
तिरकश मे तीर ना हो तीखे, संधान बदल कर क्या होगा?
(साधने न बदलता केवळ उद्देश बदलला म्हणून काही होत नाही.)

प्रशिक्षणामध्ये बदल व्हायला हवा तो भाग घेणाऱ्या अभ्यागतामध्येच. कोणत्या बाबतीत त्याने बदलायला हवे हे त्यानेच पाहिले पाहिजे. हे आपण त्याच्या लक्षात आणून द्यायलाच हवे.

विनोदाच्या वापराने त्यांचा रस टिकून राहू शकतो. अनेक लोकांचा असा समज असतो की विद्वत्तापूर्ण, पांडित्यपूर्ण व्याख्यान हे गंभीर असायलाच हवे. विनोद हा आचरटपणा समजला जातो, महत्त्वाचा समजला जात नाही. मात्र, जर विनोदाची जोड असेल तर जे महत्त्वाचे आहे त्याची अधिक चांगल्या प्रकारे पाठवणी करता येऊ शकते. त्यामुळे सुसंवाद परिणामकारक करण्याचा विनोद हा एक मार्ग आहे.

वैरभावाचा अडथळा

मात्र, सुसंवादातील सर्वात अवघड असणारा अडथळा म्हणजे 'वैरभावाचा अडथळा' होय. जेथे लोकांमध्ये वैरभावना आहे ते तुमचं ऐकणार नाहीत. या ठिकाणी तुमच्या सुसंवादाविषयी सहजपणे चुकीचा समज होण्याची शक्यता असते. या अडथळ्याला

दूर करण्यासाठी आणि आपला सुसंवाद व्यवस्थित होतो हे निश्चित करण्यासाठी आपल्याला जास्तीत जास्त प्रयास करणे आवश्यक असते. वैरभाव हा परिणामकारक सुसंवादाच्या मार्गातील सर्वात गंभीर स्वरूपाचा अडथळा असतो.

हा वैरभाव आपल्याला कसा निर्माण होतो ते समजून घ्यायचा प्रयत्न करू या. यासाठी मी देवाणघेवाणीच्या विश्लेषणाची (Transactional Analysis) चौकट वापरणार आहे. देवाणघेवाण हा सुसंवादाचा एक भाग असतो; त्यामुळे देवाणघेवाणाचे विश्लेषण हे खरं तर सुसंवादाचेच विश्लेषण असते. आपण तीन दृष्टिकोनांतून किंवा अहम्-अवस्थांद्वारा सुसंवाद साधत असतो. पहिली अहम्-स्थिती म्हणजे 'पालक'.

याच्यात आपण आपल्या लहानपणापासून चांगलं काय, वाईट काय, काय करायला हवे, काय करू नये, बरोबर काय, चुकीचे काय, याविषयीचे संदेश येतात. या सर्व संदेशांनी आपल्या डोक्यात दोन गोष्टी तयार होतात. एक म्हणजे नीतिशास्त्र. 'प्राण्यांवर दया करा,' 'वयस्कर मंडळींविषयी आदरभाव ठेवा,' 'नेहमी खरे बोला,' 'कधीही खोटे बोलू नका,' 'प्रामाणिकपणा हेच सर्वोत्तम धोरण,' इ. संदेश प्रत्येकाला मिळत असतात. या सर्व संदेशांचे आपल्या आयुष्यात एक महत्त्वाचे नीतिशास्त्र बनते. दुर्दैवाने आपले पालक (यात केवळ आई-वडीलच नव्हे तर आजी-आजोबा, काका-काकी, मामा-मामी, शिक्षकवर्ग आणि आपल्या भोवतालची मोठी मंडळी येतात.) आपल्याला जातपात, समाज, भाषा, राज्य, धर्म यांविषयीही काही संदेश देतात. याने मने कलुषित होतात. लहान असल्याने कलुषित काय आहे आणि नीतितत्त्व काय आहे हे आपण जाणू शकत नाही. याचा परिणाम असा होतो की आपण दोन्हींची नोंद ठेवतो. आपण जसजसे मोठे होतो तसतशा आपल्या अनेक प्रतिक्रिया या संदेशांतून येतात. काही बाबतीत तर हे संदेश काही लोकांविषयी वैरभावपूर्ण असतात आणि जेव्हा त्या लोकांतील एखादी व्यक्ती (किंवा त्यांच्याशी आपण संबंधित आहे असे समजतो ती व्यक्ती) आपल्याशी सुसंवाद साधू लागते तेव्हा वैरभावाचा अडथळा उद्भवतो.

दुसरी अहम्-अवस्था म्हणजे 'प्रौढपणा' आपल्या सुसंवादाच्या हेतूसाठी हे फार महत्त्वाचे असते. 'प्रौढ' आवश्यकरीत्या शिकत असतो : तो माहिती घेतो आणि देतो. या प्रक्रियेमध्ये आपल्या मनातील अनेक पूर्वग्रह कमी होत जातात. उदाहरणार्थ, मी मुंबईत मोठा झालेला महाराष्ट्रीय उच्चजातीच्या हिंदु कुटुंबातील असल्याने माझ्या लहानपणी माझ्या मनात खूपसे पूर्वग्रह होते. 'मुस्लिम माणसे धोकादायक असतात,' 'दलित मंडळी घाणेरडी असतात,' 'ख्रिश्चनांवर अवलंबू राहाता येत नाही, ते अविश्वासू असतात,' 'मारवाडी लोक कवडीचुंबक असतात,' 'पंजाबी लोक

आक्रमक असतात,' इ. (अनेकदा 'बंगाली लोक बुद्धिमान असतात' असा अनुकूल पूर्वग्रह होता. मी जेव्हा कलकत्त्याला गेलो तेव्हा हेसुद्धा खोटे असल्याचे माझ्या ध्यानात आले.) पण आपल्याकडे येणारे बहुतेक पूर्वग्रह हे विपरीत असतात. याचा परिणाम म्हणून आपण जेव्हा लोकांशी व्यवहार करतो तेव्हा आपण वैरभावाच्या अडथळ्याच्या समस्येत सापडतो. प्रौढ अहम्-स्थिती माहितीची देवाणघेवाण करून हा अडथळा नाहीसा होऊ शकतो.

मी माझं स्वत:चं उदाहरण देतो. मी ज्या दिवशी पहिल्यांदा शाळेत गेलो तेव्हा एक मुलगा माझ्यासमोर बसत होता. मी त्याला विचारलं, ''तुझं नाव काय?'' तो म्हणाला, ''अब्दुल्ला.'' मी चरकलो. मला सांगण्यात आलं होतं, 'मुस्लिम लोक धोकादायक असतात.' त्यामुळे मला अब्दुल्लाची भीती वाटली होती. पण पहिल्या काही दिवसांतच मला कळलं की तो एक खूप छान मुलगा आहे. केव्हाही मदतीला तयार असतो, अगदी मित्रासारखा. माझी समस्या आहे, 'पालक' संदेश जो म्हणतो, 'मुस्लिम धोकादायक असतात,—म्हणून अब्दुल्ला धोकादायक आहे. माझ्यातला 'प्रौढ' म्हणतो : अब्दुल्ला छान माणूस आहे. पण मी एकदम वळण घेऊ शकत नाही. मी म्हणू शकत नाही की मुस्लिम चांगले आहेत आणि म्हणून अब्दुल्ला चांगला आहे. मी असं म्हणतो : मुस्लिम धोकादायक आहेत; पण अब्दुल्ला अगदी अपवाद आहे.

आपण जीवनाला सुरुवात करतो ती ही अशी - अपवाद करायचे प्रयत्न करीत. अनेक 'प्रौढ' संदेशांच्या भडिमारासह मी मुंबईला वाढलो असल्याने मी लवकरच अशा निष्कर्षाप्रत येऊन पोहोचलो की चांगला-वाईट असणे, बरोबर-चूक असणे हे व्यक्तीच्या जातीवर, समाजावर, भाषेवर, राज्यावर, धर्मावर इ. बाबींवर अवलंबून नसते. ते त्या व्यक्तीवर अवलंबून असते. तुम्ही एखाद्या व्यक्तीवर त्याचा पूर्वेतिहास न पाहता त्याचे एक व्यक्ती म्हणून मूल्यमापन करू शकता. हा फार मोठा धडा आहे. पण प्रत्येकजण प्रत्येक बाबतीत या धड्याला महत्त्व देत नाही. त्यामुळे दुसऱ्यांविषयी थोडेसे तरी पूर्वग्रह ठेवण्याची प्रत्येकामध्ये एक प्रवृत्ती असते. हा सुसंवादातील फार महत्त्वाचा आणि दुर्दैवी असा अडसर होतो. आपण स्वत:कडे अत्यंत काळजीपूर्वक पाहून आपल्या मनात हा अडथळा कुठवर आहे हे पाहून त्याविषयी काय करता येईल ते पाहायला हवे. आपल्याला जितके जास्त अनुभव मिळतात तितका आपण जास्त विचार करतो आणि तितकी हा अडथळा कमी होण्याची शक्यता असते.

सुसंवादातील आणखी एक समस्या म्हणजे आपली 'बालक' अहम्-अवस्था. म्हणजे आपली भावनावेगाने होणारी प्रतिक्रिया. प्रत्येकाला भावनावेग होतो. जर तुम्ही तासभर एखादे व्याख्यान ऐकत असाल तर तुम्हांला उठून हातपाय झटकून, जांभई द्यावीशी वाटते. हे नैसर्गिक आहे. पण त्यावेळी तात्काळ तुमच्यातील 'पालक' आणि

'प्रौढ' तुमच्यातल्या 'बालका'ला आवरतात. 'पालक' म्हणतो : ''ते शिकविणारे तुझे गुरुजन आहेत. आपण गुरूचा अनादर करू शकत नाही.''

'प्रौढ' म्हणतो, ''गुरूबिरू सगळं ठीक आहे. पण इथे काही वरिष्ठ मंडळी बसलीय. मी त्यांच्यासमोर उठून हातपाय झाडून जांभया देणे हे वाईट दिसेल.'' म्हणून तुम्ही तुमची जांभई दाबून टाकता. पण तुमचा भावनावेग असतोच. तुमचा 'पालक' आणि 'प्रौढ' जितके तुमच्यावर नियंत्रण ठेवत नाहीत तितका तुमचा भावनावेग उसळून येतो.

अशा भावनावेगाची एक निष्पत्ती म्हणजे भांडण. शेवटी, प्रत्येकाला माहीत असतं की भांडणातून कुणाचाही फायदा होत नाही. कार्यालयात किंवा कारखान्यात भांडणाऱ्यांच्या भांडणाचा शेवट होतो तो त्याच्या नैतिक पातळीची उंची कमी होण्यात. प्रत्येकजण हे जाणतो तरीही भांडण टाळणे हे काही सोपे नसते. जेव्हाजेव्हा दुसऱ्या व्यक्तीचं काहीतरी चुकतंय असं वाटणाऱ्या परिस्थितीत तुम्ही असता तेव्हा तुमच्यात भावनावेगातून त्यांची प्रतिक्रिया येते.

मागे एकदा मी एका हिलस्टेशनवर माझ्या एका मित्राबरोबर राहिलो होतो त्याची मला आठवण येते. माझा मित्र मला म्हणाला, ''चल, आपण माझ्या शेजाऱ्याकडे जाऊ या. मला त्याच्याकडून टॉर्च हवाय.'' आम्ही जात असताना मित्र म्हणाला, ''तुला माहीत नसेल, माझा मित्र म्हणजे विक्षिप्त, चमत्कारिक प्राणी आहे. मी त्याला 'तुमचा टॉर्च मिळेल का?' असं विचारलं तर तो उत्तर देईल, 'तुझ्या टॉर्चला काय झालंय?' त्यावर मी उत्तर देईन, 'माझ्याकडे मोठा टॉर्च होता, पण त्यातल्या सेल्सना गळती लागली आणि त्याने टॉर्च खराब झालाय.' यावर तो म्हणेल, 'हा तर भलता निष्काळजीपणा झाला. तू नवा टॉर्च कां विकत घेत नाहीस?' मी म्हणेन, 'मला केव्हापासून एक नवा टॉर्च घ्यायचाय. पण मी सारखा विसरतो.' यावर तो म्हणेल, 'तू विकत घ्यायच्या वस्तूंची यादी का ठेवत नाहीस?'''

तेवढ्यात आम्ही त्या शेजाऱ्याच्या घरी पोहोचलो. माझ्या मित्राने बेल वाजविली. तो शेजारी बाहेर येऊन म्हणाला, ''काय हवंय? काय काम काढलं एवढ्या सकाळी?''

माझा मित्र म्हणाला, ''हे बघ, मला जर तुला तुझा टॉर्च द्यायचा नसेल तर देऊ नकोस. पण मी विकत घ्यायच्या वस्तूंची यादी ठेवतो की नाही याच्याशी तुझा काहीही संबंध नाही.''

मी मित्राला विचारलं, ''तू का उगाच भांडतोयस त्याच्याशी? तो काहीही म्हणाला नाही!'' यावर माझा मित्र मला म्हणाला, ''तो कसा आहे हे तुला माहीत नाही. मी चांगला ओळखतो त्याला. तो काय विचार करतोय हे पक्कं माहीत आहे मला.''

इथे काय घडलं हे तुमच्या लक्षात आलं का? इथे सुसंवाद घडला नाही. हे माझ्या मित्राच्या डोक्यातील वैरभावामुळे घडलं. तुम्हांला जर हे विचित्र, चमत्कारिक वाटत असेल तर स्वत:चा विचार करा. समजा, एखादा कामगारनेता तुम्हांला म्हणाला, ''आज तीन वाजता मला तुम्हांला भेटायचंय.'' तुम्हांला हा संदेश मिळताच तुमचा रक्तदाब वाढायला लागतो. का? व्यवस्थापक म्हणून तुम्हांला वाटतं की कामगारनेते म्हणजे बदमाष असतात. त्यांना स्वत:ला काही काम करायचं नसतं. त्यांना इतरांनीही काम करायला नको असतं. तो कामगारनेता तुम्हांला काय सांगणार आहे हे तुम्हांला माहीत असतं—''तुम्ही त्या गंगारामला ओव्हरटाइम कां दिला नाहीत?'' तो चिडवणार आहे. मात्र, तुम्ही डोकं शांत ठेवून त्याला सांगायचं ठरविता—''हे पाहा, या कंपनीच्या नियमांप्रमाणे, कामगारसंघटनेबरोबर झालेल्या कराराप्रमाणे, या देशाच्या कायद्याप्रमाणे, गंगाराम ओव्हरटाइमचा हक्कदार नाही.'' यावर तो म्हणेल, ''तुम्हांला त्याला कसंही करून ओव्हरटाइम द्यावाच लागेल.'' तरीही तुम्ही तुमचं डोकं शांत ठेवून त्याला सांगाल, ''हे पाहा, ओव्हरटाइम देणे येथे न्याय्य आहे असे मला वाटत नाही.'' यावर तो म्हणेल, ''जर तुम्ही ओव्हरटाइम दिला नाही तर मी तुमच्या वरिष्ठांकडे जाईन.'' तरीही डोके शांत ठेवून तुम्ही त्याला सांगाल, ''जर तुम्हांला माझ्या वरिष्ठांकडे जायचं असेल तर तुम्ही जाऊ शकता.''

हे असे घडेल अशी तुम्ही कल्पना करता. पण प्रत्यक्षात काय घडतं? तो कामगारनेता तीन वाजता येतो. त्याला पाहताच पुन्हा तुमचा रक्तदाब वाढायला लागतो. तो बसतो आणि म्हणतो, ''साहेब, गंगाराम...'' तुम्ही ताड्कन म्हणता, ''तुम्हांला माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे जायचंय. ठीक आहे, जा तुम्ही माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे!'' तुमच्या मनात निर्माण झालेला वैरभाव उसळून वर येतो. जोवर हा वैरभाव अस्तित्वात आहे, भावनावेग टाळणे शक्य नाही. तोवर आपण सुसंवादाच्या समस्येत सापडतो.

आपल्याला आपल्या विचारशक्तीला नीट चालना द्यावयास हवी. (प्रौढ अहम्-अवस्था). याचा एक मार्ग म्हणजे त्या समस्येकडे दिवसाच्या शेवटी पाहणे आणि स्वत:ला विचारणे : ज्या प्रकारे मी त्या व्यक्तीला प्रतिक्रिया दिली, ज्या प्रकारे मी चर्चा केली, ज्या प्रकारे मी वाटाघाटी केल्या, त्यातून चांगला सुसंवाद साधला आहे काय? याप्रकारे आपण आपला सुसंवाद सुधारू शकतो.

झगडे

सुसंवादाला अडथळा करणारी आणखी एक बाब म्हणजे 'झगडे'. या झगड्यांमुळे

संघटनेत मोठ्या प्रमाणात वैरभाव निर्माण होतो, उदाहरणार्थ, उत्पादन-विभाग विरुद्ध विक्री-विभाग, कच्चा माल खरेदी-विभाग विरुद्ध उत्पादन-विभाग, जमाखर्च (लेखापरीक्षा)-विभाग विरुद्ध अभियांत्रिकी-विभाग. हे भांडणतंटे प्रत्येक संघटनेत सुरू असतात. हे भांडणतंटे उद्‌भवतात कसे?

आपण लेखाविभाग विरुद्ध अभियांत्रिकी विभागाचे उदाहरण घेऊ या. कदाचित, ब्रह्मदेवाने पहिला तंत्रज्ञ आणि पहिला लेखाकर्मी निर्माण केला तेव्हापासून ते दोघे भांडत आले असावेत. लेखाकर्मीविषयी तंत्रज्ञ काय म्हणतो? ''त्या माणसाकडे जबाबदारीशिवाय अधिकार आहेत! काही चुकलं, कशाला तरी उशीर झाला, दिरंगाई झाली, जबाबदार कोण असतो? तंत्रज्ञ! आणि ही दिरंगाई करतं कोण? तर हा लेखाकर्मी! आणि खरं तर मुळात तो एक मूर्ख गडी आहे. तो हुशार असता तर तंत्रज्ञ नसता का झाला? लेखाकर्मीच का झाला असता तो?'' तुम्ही त्या लेखाकर्मीकडे जाऊन त्याला विचारा, ''त्या तंत्रज्ञाबद्दल काय वाटतं तुला?'' तो म्हणेल, ''ही तंत्रज्ञ मंडळी म्हणजे भलती अवघड मंडळी असते बुवा! तर्कशुद्ध कसं बोलावं हेही धड कळत नाही त्यांना. मी त्यांना कोणताही प्रश्न विचारला तर त्यांचं एकच उत्तर असतं, ठरलेला एकच मंत्र असतो, 'तांत्रिक, तांत्रिक, तांत्रिक.' अगदी इंडियन एअरलाइन्सची विमाने जशी नेहमी उशिरा सुटतात तशातलाच हा प्रकार. कारण काय तर 'तांत्रिक दोष.' तांत्रिक दोष काय आहे - हवाईसुंदरी तिच्या सौंदर्यप्रसाधनाची पेटी विसरलीय! दुसरी बाब म्हणजे, त्यांना कार्यपद्धतीचा गंधही नसतो. त्यांना एखादं यंत्र दुरुस्त करायचं असतं - फार महागडी दुरुस्ती असते ही. मी त्यांना म्हणतो, 'हे पाहा, तुम्ही काही दरपत्रके का घेत नाही?' तुम्हांला माहिताय यावर ते काय म्हणतात? ते म्हणतात, ''मला आधी ते यंत्र दुरुस्त करू दे, दरपत्रकाचं मी नंतर पाहीन!'' आता तुम्हीच सांगा दरपत्रक नंतर मिळून काय उपयोग? तिसरी गोष्ट म्हणजे, दुरुस्तीचं सगळं काम त्यांना एकाच पार्टीला द्यायचं असतं. काहीतरी गडबड वाटते इथं! मी त्यांच्यावर बारीक नजर ठेवणं बरं, नाहीतर कंपनीला पार लुबाडतील ते.''

येथे असलेला वैरभाव थोडक्यात तुमच्या लक्षात आला : 'मी ठीक आहे—तुम्ही ठीक नाहीत.'

सुसंवादातील अनेक समस्यांना ही बाब जबाबदार असते, कारण एकदा का संघटनेत झगडे झाले की मग त्यातून घातक असे अनेक प्रकार घडतात. एकदा मी एका विक्री व्यवस्थापकाला भेटलो—तो नेहमी वैतागलेला, चिडचिडलेला, गडी भलता खूष दिसला. मी विचारलं, ''काय झालं? आज एवढे का खूष दिसताय?'' तो म्हणाला, ''तुम्हांला माहिताय, कारखान्यातील बॉयलरचा स्फोट झालाय. आता पुरे दोन महिने लटकणार आहेत ते!'' त्याचा नंबर एकचा शत्रू प्रतिस्पर्धी कंपनीचा

विक्रीविभाग नव्हे तर स्वतःच्या कंपनीतील उत्पादन-विभाग आहे! आणि तो विक्री व्यवस्थापक उत्पादन-विभागात गेल्यावर आपल्याला कुजबूज ऐकू येते. "बघा, तो येतोय माहिती काढायला. त्याला काहीही माहिती देऊ नका. जर त्याने विचारलं, "किती वाजले;" तर सांगा, काही सांगता यायचं नाही." हे असे सर्व तऱ्हेचे तंटेबखेडे असताना तुम्ही लोकांना एकमेकांशी सुसंवाद साधायला लावू शकत नाही.

फार पूर्वी मला आलेल्या एका अनुभवाची मला आठवण होतेय. मी जेव्हा अमेरिकेत होतो तेव्हा तिथे माझा एक वर्गमित्र थायलंडचा होता. एकदा मी त्याला विचारलं, "तू थायलंडला काय करतोस?" तो म्हणाला, "मी थायी नौदलात आहे." आणि त्याने थायलंडच्या नौदलाचं वर्णन केलं. ते खूप मोठे नौदल असल्यासारखे वाटले. मी विचारलं, "गेल्या कित्येक शतकांत तुम्ही कधी युद्ध लढला नाहीत. मग कशासाठी एवढं मोठं नौदल तुम्ही बाळगलंय?" त्याने उत्तर दिलं, "तुला काय म्हणायचंय आम्ही युद्ध केलं नाही म्हणजे? थायलंडमध्ये, थायी नौदल थायलंडच्या सेनादलाशी लढतंय ना!" त्यांच्याकडे मजबूत सेनादलही आहे. तुम्ही हसण्यापूर्वी कृपया जरा विचार करा : तुमच्या संघटनेत थायी नौदल आणि थायी सेनादल आहे काय? त्यांच्यातील सुसंवाद कसा चालतो?

इतरांविषयीची भावना

'मी ठीक आहे—तू ठीक नाहीस' ही भावना का असते हे आपण समजून घेतलंच पाहिजे. 'कंपनीला मीच नफा मिळवून देतो. तुम्ही इतर सगळे कंपनीच्या वरखर्चाला कारणीभूत आहात.'

आपण आपल्या बालपणाकडे जाऊया. तुम्ही लहान मूल असल्याने भोवतालची मंडळी सतत तुमच्याबद्दल मतप्रदर्शन करीत असतात. : गोरं आहे पोरगं, चांगल्या शकुनाचं आहे पोरगं. (जेव्हा जन्मलं तेव्हा बापाला बढती मिळाली) पोरगं हुशार आहे, आज्ञाधारक आहे! ही छान मते आहेत. पण सगळीच मते चांगली नसतात. काही टीकात्मक असतात : मूल हट्टी आहे, खोडकर आहे, काळं आहे, उद्धट आहे, अपशकुनी आहे. (जेव्हा जन्मलं तेव्हा बापाची नोकरी गेली!) काही वेळा अगदी गोंधळवून टाकणारी विधानं करतात—जेव्हा हे मूल जन्मलं तेव्हा त्याच्या बापाची सासू वारली. अशा परिस्थितीत बाप पोराला चांगल्या शकुनाचा म्हणतो, तर त्याची आई त्याला अपशकुनी म्हणते! भलता गोंधळ उडतो.

याहून महत्त्वाचं असतं ते म्हणजे तुलनात्मक बोलणं खूप होतं. उदाहरणार्थ, वयाचे १३ महिने झाले असताना तुम्ही चालायचा प्रयत्न करता आणि अडखळून पडता.

प्रत्येकजण म्हणतो, ''बघा तरी कसं बेडौल, बेंगरूळ पोरगं आहे हे! तुझ्या दादाकडे बघ. (तेथे नेहमीच कुणीतरी 'दादा' असतो - भाऊ, चुलतभाऊ, शेजाऱ्याचा मुलगा. तो नेहमी सगळ्या गोष्टी तुमच्यापेक्षा अधिक चांगल्या करतो.) तो अकरा महिन्याचा असतानापासून चालायला लागला - आणि थांबलाच नाही.'' पुढे तुम्ही खाता, आणि भुकेले असल्याने दोन्ही हातांनी खाता. पण अडचण असते. कारण तोंड तर एकच असतं. त्यामुळे अर्धे अन्न बाजूला पडतं. प्रत्येकजण म्हणतो, ''बघा तरी तुमच्या त्या घाणेरड्या पोराकडे! नाहीतर दादाकडे बघा. तो त्याचा सदरा कधीच खराब करीत नाही, मळवीत नाही. याचा सदरा तर नेहमीच मळका असतो.''

यातून काय सांगायचंय ते लक्षात आलं तुमच्या? :- तो ठीक आहे, पण तू नाहीस!

तुम्ही पाणी आणता, ते सांडतं. प्रत्येकजण म्हणतो, ''तुझ्या दादाकडे बघ. तो कधीच पाणी सांडत नाही. तू मात्र नेहमी सांडतोस गधड्या.''

म्हणून मग तुम्ही 'मी ठीक नाही - तू ठीक आहेस' अशा मानसिक चौकटीने सुरुवात करता. काही लोक हा दृष्टिकोन आयुष्यभर कायम ठेवतात. त्यांना स्वत:वर विश्वास नसतो - त्याऐवजी त्यांच्या मनात न्यूनगंडाची भावना असते. हे लोक बुद्धिमान असू शकतात, कष्टाळू, मेहनती असू शकतात आणि तरीही त्यांचा स्वत:वर विश्वास नसतो. मला आठवतंय, कुणीतरी मला त्याच्या वर्गमित्राविषयी सांगितलं. ते दोघे अनेक वर्षे एकाच बाकावर बसत असत. प्राध्यापकांनी त्यांचं शिकवणं सुरू केलं रे केलं की माझा हा मित्र झोपी जायचा. त्याचा मित्र नोट्स उतरवून घ्यायचा. माझ्या मित्र त्याच्या कागदांखाली एक कार्बनपेपर ठेवायचा—त्याला त्याच्या नोट्स मिळायच्या! पण जेव्हा केव्हा तो प्राध्यापक चुका करायचा तेव्हा नोट्स उतरवून घेणारा माझ्या मित्राला म्हणायचा, ''हे बघ येथे '+' हे चिन्ह केलंय ना ते असं असायला हवं '-'. माझा मित्र म्हणे, ''हा प्राध्यापक काय शिकवितोय मला काही कळत नाही.'' मग तो चूक समजावून सांगे. माझा मित्र मग हात उंचावायचा. प्राध्यापक म्हणायचा, ''यस्, काय प्रॉब्लेम आहे?'' तो म्हणे, ''सर! एक चूक झालीय. ते '+' चिन्ह '-' असं असायला हवं.'' जर त्या प्राध्यापकाने ''का?'' असं विचारलं तर तो कारण स्पष्ट करून सांगे. त्या काळात प्राध्यापक मंडळी कधीच 'थँक यू' असं म्हणत नसत. तो प्राध्यापक त्याची चूक दुरुस्त करून मित्राला म्हणायचा, ''खाली बस.'' पण तो सगळा वर्ग माझ्या मित्राकडे पाहायचा. ''हा लेकाचा सारखा झोपलेला असतो. पण जेव्हाकेव्हा प्राध्यापकाची चूक होते तो हात वर करतो.'' एकदा त्याने माझ्या त्या मित्राला विचारले, ''तू मला कां श्रेय मिळू देतोस? तू स्वत: कां हात वर करीत नाहीस?'' यावर त्याचं उत्तर असायचं, ''नको नको! तू ते बरोबर सांगतोस! जेव्हा प्राध्यापक मला 'कां' असं विचारतात - तेव्हा मी 'कां' ते विसरतो.''

येथे समस्या काय आहे तुमच्या लक्षात आलं? तो माणूस खरोखरीचा खूप हुशार होता, कष्टाळू, प्रामाणिक होता. पण तो आयुष्यात कधीच यशस्वी झाला नाही. कारण त्याला सारखं वाटायचं की तो काम चांगल्याप्रकारे करू शकणार नाही.

मात्र, सगळीच मुले काही त्याच परिस्थितीत राहत नाहीत, 'मी ठीक नाही, तू ठीक आहेस.' ते मूल जसजसं मोठं होतं तसं त्याला कळतं की तोच नाही तर त्याची ममीसुद्धा पाणी सांडते; तो अन्न सांडतो तसेच आजीसुद्धा सांडते, तो अडखळतो तसेच आजोबासुद्धा अडखळून पडतात. की मग ते मूल 'मी ठीक नाही—तू ठीक नाही.' या भावनेकडे वळते आणि काही थोडी मुले या भावनेच्या चौकटीत आयुष्यभर अडकून पडतात. संघटनेत अशी फारशी माणसे नसली तरीही ते इतरांना कार्यप्रवणशून्य करतात. याला कारण त्याची नेहमी भावना असते ती म्हणजे, ''मी चांगला नाहीये म्हणून मी या इथं काम करतोय. तू सुद्धा चांगला नाहीयेस म्हणून तूही या इथं आला आहेस!'' परस्पर आदराच्या अभावामुळे येथे सुसंवादात समस्या निर्माण होते.

यातील सर्वात जास्त मुले जसजशी मोठी होतात त्यांना आढळतं की ते जरी आता पाणी सांडत नसले तरीही ममी अजूनही पाणी सांडते ते, ते आता अडखळून पडत नसले तरीही आजोबा तर अधिकाधिक अडखळून पडतात. म्हणून ते म्हणतात : 'मी ठीक आहे—तुम्ही ठीक नाही.' ही सर्वात मोठी वैरभावना आहे. अशी भावना की मी योग्य कृती करीत आहे आणि तू चुकीची कृती करीत आहेस.

फार थोडी मुले 'मी ठीक आहे—तू ठीक आहेस' या गटात येतात. याचा अर्थ आवश्यकरीत्या दुसऱ्याचा दृष्टिकोन समजून घेणे असा होतो. हा आत्मीयतेचा मार्ग आहे. जेव्हा संघर्ष होतो, तेव्हा दोन मार्ग उपलब्ध असतात. बरोबर-चूक, चांगले-वाईट, जिंका-हरा. हा मार्ग जो अटळपणे भांडणाकडे नेतो; किंवा दुसरा मार्ग ज्यात समज, तडजोड आणि सहिष्णुता असते. एखाद्या व्यक्तीने स्वत:ला असा प्रश्न विचारला, ''जर एखाद्याला माझे म्हणणे पटत नसेल, त्याचा विचार वेगळा असेल, तर तो तसं का करतोय? परिस्थितीकडे पाहण्याचा त्याचा दृष्टिकोन काय आहे?'' - तर हा मार्ग संभवतो. एकदा का तुम्हांला परिस्थितीकडे पाहण्याचा त्याचा दृष्टिकोन समजला तर, काहीतरी तडजोड नेहमी शक्य असते. ही एक अशी गोष्ट आहे की आपण यासाठी नेटाने प्रयत्न करायला हवा.

मात्र, हे आपोआप घडणारे नाही. आपल्याला यासाठी तीन टप्प्यांतून जावे लागेल.

पहिला टप्पा आहे गतकालीन गोष्टीचे अवलोकन करून आपण कोठे चुकलो याचे चिंतन करण्याचा. जेव्हाकेव्हा आपण भांडणात पडतो आणि त्याचा परिणाम म्हणून निर्माण झालेला सुसंवादाचा अभाव होतो तेव्हा आपण थबकून हा प्रश्न विचारू

शकतो : 'मी हे टाळू शकलो असतो काय? आणि कसे?' ही झाली 'पश्चात-बुद्धी'. थोड्या काळाने आपल्या लक्षात येते की आपण सुसंवाद गमाविण्याकडे जातोय. ही झाली 'मध्य-बुद्धी'. जेव्हा आपण आगाऊ नियोजन करू शकतो - संघर्ष कोठे होऊ शकतो याचा विचार करतो, इतर व्यक्तीला समजून घ्यायचा प्रयत्न करतो; आपल्याला दूरदृष्टी येते. प्रत्येक व्यक्तीसाठी हा शिकण्याचा अनुभव असतो. जर ती व्यक्ती 'मी ठीक आहे - तू ठीक आहेस' या मानसिक चौकटीत जात असेल, आणि समज-तडजोड-सहिष्णुता या मार्गाने जात असेल, तर मग सुसंवाद अत्यंत परिणामकारक होतो.

निष्कर्ष

लोकांशी सुसंवाद साधण्यापूर्वी आपण संदेश शब्दबद्ध करणे—त्याचा अर्थ लावणे, यातील समस्येचा विचार करणे भाग आहे. ती समस्या म्हणजे : ''मी काय म्हणतोय, ती दुसरी व्यक्ती मी म्हणतो ते तसेच समजू शकेल का; माझ्या शब्दांचा तोच अर्थ लावील का?'' आपण जर या बाबींवर लक्ष केंद्रित केलं आणि आपण आपली भाषा वापरायची पद्धत बदलली, तर आपण खूपच चांगल्या रीतीने संदेश शब्दबद्ध करू शकू.

दुसरा टप्पा आहे तो संदेश पाठवणीचा; म्हणजे गोंधळ, गोंगाट, काही विचलने किंवा रसहीनता आहे का ते पाहण्याचा. तसे असेल तर प्रशिक्षणाचे किंवा सुसंवादाचे वातावरण सुसंवाद सुलभ करण्यासाठी आपण बदलू शकतो.

सर्वात अवघड समस्या आहे ती म्हणजे वैरभावाची समस्या. ही काही बाहेरून येत नाही, तर आपल्या आतूनच येते; तशीच दुसऱ्या व्यक्तीच्या अंतर्मनातून येते. तेथे आपल्याला आपले पूर्वग्रह, भावनावेग आणि जीवनस्थिती यांकडे पाहायला हवं. आपण लोकांशी 'मी ठीक आहे—तू ठीक नाहीस' किंवा 'मी ठीक आहे—तू ठीक आहेस' याने व्यवहार करतो काय? त्यांचे दृष्टिकोन समजून घ्यायचा आपण प्रयत्न करतो का? असे प्रश्न विचारले आणि असा दृष्टिकोन ठेवला तर सुसंवाद यशस्वी होईल.

* * *

प्रकरण ११

निर्णय-प्रक्रिया

निर्णय घेणे हे व्यवस्थापकाचे एक महत्त्वाचे काम आहे. मात्र, सगळे निर्णय व्यवस्थापक मंडळीच घेतात असे नाही.

निर्णय घेण्याची संकल्पना

मला आठवतंय, एका प्रसंगी मी जेव्हा असं म्हणालो की व्यवस्थापक सर्व निर्णय घेतात, तेव्हा एक कारकून उठून म्हणाला, ''आमचा व्यवस्थापन संचालक (मॅनेजिंग डायरेक्टर) महिन्याभरात जेवढे निर्णय घेतो त्याहून जास्त निर्णय मी रोज घेतो.''

''कोणते निर्णय घेता तुम्ही?'' मी विचारलं.

'' टपालाचं काम पाहणारा कारकून आहे. प्रत्येक लिफाफ्यावर किती पोस्टेज लावायचं; चेक साध्या टपालाने पाठवायचा की रजिस्टर्ड पोस्टाने, एखादे पाकीट बुकपोस्टने धाडायचं की पार्सलने याविषयीचे निर्णय मी घेतो.''

हे नक्कीच निर्णय आहेत, पण हे निर्णय निर्धारित पर्यायांच्या निवडीवर आधारित आहेत. पण व्यवस्थापक जे निर्णय घेतात त्याचा पर्यायाने संघटनेच्या हितावर परिणाम होतो. आपण अशा निर्णयांविषयी बोलणार आहोत; कारण त्यासाठी निर्णयशक्ती लागते.

व्यवस्थापकीय मंडळी निर्णय कसे घेतात याकडे आपण ज्यावेळी पाहतो तेव्हा त्यात दोन बाबी असतात. एक म्हणजे माहिती आणि दुसरी बाब म्हणजे निर्णयशक्ती. निर्णय घेण्यासाठी प्रत्येक व्यवस्थापक त्याला जितकी मिळू शकेल तितकी माहिती जमवितो. तर्कबुद्धी वापरून तो या माहितीचं विश्लेषण करतो. पण त्याला काही प्रमाणात निर्णयशक्तीचा वापर करावाच लागतो. आपण या निर्णयांचे विश्लेषण करू या.

पूर्वसूचनादर्शी निर्णय

आपण त्या टपाल-कारकुनाच्या उदाहरणापासून सुरुवात करूया. टपाल-कारकुनाला

एखाद्या लिफाफ्यावर किती किंमतीचे पोस्टेज लावायचे ह्याचा निर्णय घ्यावा लागतो. तो लिफाफ्याचे वजन करून तक्ता पाहतो. ह्या तक्त्यामध्ये विविध वजनाच्या वर्गांसाठी किती पोस्टेज हवे ते तो लिफाफा कोठे पाठविला जात आहे यावर आधारित असते. हा पूर्वसूचनादर्शी निर्णय आहे - कारण हा निर्णय पूर्णपणे माहितीच्या आधारे घेतला जाऊ शकतो. येथे निर्णयशक्तीची आवश्यकता नसते. बहुतेक संघटनांमध्ये, व्यवस्थापक हे निर्णय घेण्याची शक्यता नसते. जर व्यवस्थापक असे निर्णय घेऊ लागले, तर त्यांनी कारकुनाचे काम केल्यासारखे होईल.

कार्यकारी निर्णय

दुसऱ्या प्रकारचा निर्णय आहे तो म्हणजे कार्यकारी निर्णय. या निर्णयात माहिती जमविली जाते. पण अंतिम निर्णय देण्यात काही निर्णयशक्ती वापरली जाते. उदाहरणार्थ, कच्चा माल खरेदीच्या व्यवस्थापकाला उत्पादनासाठी कच्चा माल मागवावा लागतो. उत्पादनाचा कार्यक्रम हा माहितीचे खरे आगत (इनपूट) आहे. पुढल्या काही महिन्यात ते काय व किती उत्पादन करणार आहेत याचा त्याला विचार करावाच लागतो.

इतरही काही आगते त्याच्यासाठी असतात; पण ती फारशी निश्चित नसतात. उदाहरणार्थ, किंमतीत किती वाढ व्हायची शक्यता आहे (पुढील काही महिन्यांत) किंवा माल दुर्मिळ व्हायची किती शक्यता आहे... या बाबी त्याला विचारात घ्याव्याच लागतात. याहून पुढची बाब म्हणजे, कच्च्या मालाचा पुरवठा करणाऱ्या मुख्य पुरवठादाराच्या कंपनीत कामगारांमुळे काहीतरी समस्या आहे. कामगार संपावर जाऊन पुरवठा खंडित करून टाकतील वा व्यत्यय आणतील का? औद्योगिक संबंधांतील समस्या सुटेल का? कुणालाही याचे उत्तर माहीत नसते आणि तरीही व्यवस्थापकाला निर्णय घ्यावा लागतो. या प्रकारच्या निर्णयांमध्ये त्या व्यवस्थापकाला निर्णयशक्तीचा वापर करावा लागतो. या ठिकाणी प्रत्येक व्यवस्थापक त्याची निर्णयशक्ती वेगवेगळ्या प्रकारे वापरण्याची शक्यता असते आणि आवश्यकतेसाठी दिलेली माहिती एकसारखीच असूनही आपल्याला वेगवेगळे निर्णय मिळण्याची शक्यता असते. हे कार्यकारी निर्णय आहेत. प्रत्येक व्यवस्थापक डझनावारी असे निर्णय घेत असतो आणि हे निर्णय एकूण कार्यांच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम करतात.

डावपेचाचे निर्णय

हा निर्णयाचा तिसरा प्रकार आहे. या निर्णयात माहिती वापरली जाते. पण निर्णयशक्ती

महत्त्वाची भूमिका बजाविते. जर आपण नव्या कारखान्याचा विचार करीत असू तर खालील बाबींवरील निर्णय आवश्यक ठरतील.

- कारखान्याचे ठिकाण कोणते असावे?
- उत्पादन मिश्रण काय असायला हवे?
- कोणते तंत्रज्ञान वापरायला हवे?
- किती उत्पादनक्षमतेसह आपण कारखाना सुरू करायला हवा?

हे चार अत्यावश्यक महत्त्वाचे निर्णय आहेत. जर हे चार निर्णय चुकले, तर कारखाना कार्यक्षमरीत्या चालविणे महाकठीण होईल. उत्तम कार्यकारी निर्णय असूनही जर कारखान्याची जागा, तंत्रज्ञान, उत्पादनक्षमता किंवा उत्पादन-मिश्रण यात चुका असतील तर कारखाना फारसा नफा मिळविणार नाही.

उपक्रमशील निर्णय

हा निर्णयाचा शेवटचा प्रकार आहे. यात मुख्यतः तीन निर्णय येतात :

- किती गुंतवणूक करायची?
- साधनसामग्री कोठून उभारायची?
- मुख्य कार्यकारी अधिकारी कोणी असावा?

संघटनेच्या दीर्घकालीन यशासाठी हे अत्यावश्यक महत्त्वाचे निर्णय आहेत. केवळ माहितीच्या आधारे हे निर्णय घेतले जाणे शक्य नसते. खरं तर यात माहितीला फारसे महत्त्व नसते. हे निर्णय घेणाऱ्या नवव्यावसायिकाला त्याची स्वत:ची निर्णयशक्ती पूर्णतः वापरावी लागेल आणि म्हणूनच आपण याला उपक्रमाविषयीचे निर्णय असे म्हणू शकतो.

निर्णयाप्रत पोहोचणे

जरी 'निर्णय घेणे' या शब्दात सर्व पसंतीची निवड करणे अंतर्भूत असते, तरीही निर्णय चार प्रकारचे असतात आणि हे निर्णय कसे घेतले जाऊ शकतात हे समजण्यासाठी त्यांचं वेगवेगळं विश्लेषण करणं आवश्यक ठरतं.

पूर्वसूचनादर्शी निर्णय हे केवळ माहितीच्या आधारे घेतले जाऊ शकतात. जेव्हा आपण कार्यकारी टप्प्यापर्यंत येतो तेव्हा माहिती अजूनही महत्त्वाची असते; पण निर्णयशक्तीही वापरावी लागते. परंतु जेव्हा आपण डावपेचांच्या टप्प्याकडे येतो, तेव्हा

खूपशी माहिती जमविली असली तरीही निर्णयशक्ती हीच निर्णायक बाब ठरते. उपक्रमशील निर्णय निर्णयशक्तीवर भरंवसा ठेवावा लागतो.

व्यवस्थापनाची ही एक विसंगती आहे की निर्णय जितका महत्त्वाचा, तितकी मोठी निर्णयशक्तीची भूमिका असते. त्यामुळे माहिती आणि निर्णयशक्ती निर्णय घेण्यासाठी कसे वापरले जातात हे पाहणे जरुरीचे आहे. जेव्हा व्यवस्थापक माहिती जमवितो तेव्हा तो त्याच्या ज्ञानाच्या आधारे 'तर्कशास्त्रा'च्या आधारे त्याचे विश्लेषण करतो. 'तर्कशास्त्र' या ज्ञानशाखेविषयी आपण आज खूप काही जाणतो; कारण कॉम्प्युटर त्याच प्रकारे काम करतात. याचा परिणाम म्हणून विश्लेषणाचे सामर्थ्य व्यवस्थित वापरले जात असल्याची आपण खात्री करू शकतो. अनेक प्रकारची व्यवस्थापन तंत्रे उपलब्ध करण्यात आली आहेत. ही तंत्रे म्हणजे खरं तर तर्कशास्त्राचा विकास करण्याचा प्रकार आहे.

अंतर्ज्ञानाचा उपयोग

मात्र, जेव्हा आपण एखाद्या निवाड्याच्या विश्लेषणाकडे येतो तेव्हा आपल्यासमोर एक समस्या असते. मानवी मेंदूत दोन केंद्रे असतात. डावीकडचे केंद्र बुद्धिमत्तेचं, बुद्धिमापन तर्कांचे, विश्लेषणाचे सामर्थ्य याचे नियंत्रण करते. उजवीकडील केंद्र सर्जनशीलता, अंतर्ज्ञान, आणि कल्पनाशक्ती यांचे नियंत्रण करते. काही गोष्टी अशा असतात की त्याविषयीचे आपले ज्ञान तसे मर्यादित असते. महत्त्वाचे निर्णय घेण्यासाठी व्यवस्थापक आवश्यकरीत्या जी निर्णयशक्ती वापरतो ती या केंद्रातून-अंतर्ज्ञानातून येते. अंतर्ज्ञान ही निर्णय घेण्यातील तर्काधिष्ठित असणारी बाब नसून जितके महत्त्वाचे निर्णय घेतले जातात तितके या अंतर्ज्ञानाला अधिकाधिक महत्त्व येते. व्यावसायिक व्यवस्थापकांना व्यवस्थापन तंत्रांचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण देण्यात आलेले असते. तर्कांचा उपयोग ते उत्तमरीत्या करतात. कोणती माहिती जमवावीच लागेल हे त्यांना चटकन कळते. कोणते तर्कशास्त्र वापरावे आणि तर्काधिष्ठित निष्कर्षाप्रत यावे हे त्यांना चटकन कळते. पण जेथे निर्णयशक्तीचा उपयोग करणे भाग असते, तेथे नेहमी समस्या असते. या ठिकाणी काही वेळा उद्योगकुटुंबांतून आलेले व्यवस्थापक व्यावसायिक व्यवस्थापकांपेक्षा वरचढ आढळतात; कारण ते अशा काही वातावरणात वाढलेले असतात की जेथे अंतर्ज्ञानाचा वापर केला जात असताना ते पाहतात. बुद्धिमत्ता जशी वाढविता येत नाही, तसेच अंतर्ज्ञानही वाढविता येत नाही. पण लोक अधिक परिणामकारकरीत्या वापरू शकतील अशा अर्थाने अंतर्ज्ञानाचा विकास करणे शक्य असते. बुद्धिमापन करताना विद्यार्थ्यांची, या ना त्या प्रकारची बुद्धिमत्ता चाचणी घेतली जाते. या चाचण्या देण्याने अशा चाचण्या सोडविण्याचे

त्यांचे सामर्थ्य वाढते. याचप्रमाणे, आपण जर लोकांना ते निर्णयाच्या विविध बाजूंचे विश्लेषण करायला समर्थ होतील अशा परिस्थितीत टाकले आणि त्यांनी जर त्यांच्या अंतर्ज्ञानाचा अवलंब केला तर त्यांची अंतर्ज्ञानशक्ती विकसित होईल.

अंतर्ज्ञानाचा अवलंब केल्याने खालील समस्या निर्माण होतात.

- पहिली समस्या आहे ती म्हणजे वर्तविता येणार नाही अशा निर्णयांचा अवलंब केल्याने खालील सारख्याच माहितीच्या आधारे वेगवेगळे व्यवस्थापक वेगवेगळे निर्णय घेतात.
- दुसरी समस्या म्हणजे अनिश्चितता. तुम्ही जितकी तर्कशक्ती उपयोगात आणाल तितके तुमचे निर्णय निश्चित असण्याची शक्यता असते. पण अंतर्ज्ञानाच्या अवलंबनाने निकाल अनिश्चित होतात.

यातून नशीब आणि अंधश्रद्धेची बाब समोर येते. अंतर्ज्ञानाच्या आधारे निर्णय घेणारी मंडळी नशीब आणि अंधश्रद्धेवर विश्वास ठेवते. सर्वाधिक अंतर्ज्ञानावर आधारित असलेला उद्योग म्हणजे राजकारण. जन्म-ग्रहकुंडलीवर विश्वास नसणारा राजकारणात क्वचितच आढळेल. राजकारणानंतर क्रम लागतो तो चित्रपट उद्योगाचा. मी जेव्हा माझ्या व्यवस्थापन विषयावरील पहिली चित्रफीत तयार केली तेव्हा माझा दिग्दर्शक मला म्हणाला, ''आपण पंडिताकडून मुहूर्त काढू या.'' मी म्हणालो, ''या मुहूर्तबिहूर्त प्रकारावर माझा विश्वास नाही. (माझा दिग्दर्शक मुस्लिम होता.) आणि एक मुस्लिम म्हणून तुला यावर विश्वास ठेवायची गरज नाही.''

तो म्हणाला, ''चित्रपट उद्योगात धर्माचा प्रश्न येत नाही. प्रत्येकजण मुहूर्तावर विश्वास ठेवतो!''

अंतर्ज्ञानाचा हा परिणाम आहे. मी हे पाहिलंय की कोणताही महत्त्वाचा प्रकल्प सुरू करण्यापूर्वी अगदी मोठमोठी उद्योजक मंडळीसुद्धा या 'मुहूर्तां'च्या जंजाळावर अवलंबून राहतात. अंतर्ज्ञानावर आधारित निर्णयाला काहीतरी पाठबळ लागते - अंधश्रद्धेतून येणारी नशिबाची भावना. हे स्वाभाविक असतें. तर्काधिष्ठित निर्णय घेणारे व्यावसायिक व्यवस्थापक काही वेळा ह्या बाबीवर टीका करतात. परंतु, जेव्हा या व्यावसायिक व्यवस्थापकांनाही अंतर्ज्ञानावर आधारित निर्णय घ्यायची वेळ येते, तेव्हा तेसुद्धा दैव आणि अंधश्रद्धेवर विश्वास ठेवू लागतात.

निर्णयांची स्वीकारार्हता

निर्णय घेण्याची यापुढील बाब म्हणजे निर्णयांची स्वीकारार्हता. आधुनिक संघटनेत निर्णयाची अनेक लोकांना अंमलबजावणी करावी लागते. हे फार महत्त्वाचं आहे की

जी मंडळी त्या निर्णयाची अंमलबजावणी करणार आहेत त्या मंडळीना तो निर्णय स्वीकारण्याजोगा आहे याची खात्री करून घ्यावी लागते; नाहीतर त्या निर्णयाबाबत घातपाताची शक्यता नाकारता येत नाही.

आपण एकतंत्री किंवा सहभागजन्य निर्णयांविषयी बोलतो. निर्णय एकतंत्री किंवा सहभागजन्य असण्याचा प्रकार नसतो. विविध प्रमाणात सहभागजन्यता असलेले निर्णय घेण्याचे पाच वर्ग आपण निश्चित करू शकतो.

आपण सर्वप्रथम 'अ-१' या निर्णय घेण्याकडे वळू या. येथे एखादी व्यक्ती एकट्यानेच निर्णय घेते. ज्याला वाटत असते की त्याच्याकडे पुरेपूर ज्ञान आहे, त्याला अ-१ हा निर्णय घ्यायचा मोह होतो. याचा एक फार मोठा फायदा म्हणजे हा निर्णय घ्यायला फारसा वेळ लागत नाही. मात्र, अशा निर्णयांची स्वीकारार्हता खूप कमी असते, जर असा निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तीमध्ये फार मोठा करिष्मा नसेल आणि लोक त्याच्या निर्णयाला त्यांच्या निर्णयापेक्षा श्रेष्ठ निर्णय समजत नसतील तर हा निर्णय स्वीकारला जाणार नाही. जर ही भावना नसेल तर लोक अशा निर्णयाला नाके मुरडतील. कारण हा एक स्पष्टपणे एकतंत्री निर्णय असतो.

दुसऱ्या प्रकारचा निर्णय म्हणजे 'अ-२'. हा सुद्धा एकतंत्रीच निर्णय असतो; पण हा निर्णय घेणारी व्यक्ती सर्व माहिती मागविते. ती माहिती अशा व्यक्तीकडून मागविते की जे त्या निर्णयाची अंमलबजावणी करणारे असतील. अशी माहिती पुरविण्याने आपण त्या निर्णयात सहभागी असल्याची भावना निर्माण होते. यामुळे त्या निर्णयाच्या अंमलबजावणीला थोडा अधिक पाठिंबा मिळण्याची शक्यता असते.

निर्णय घेण्याचा तिसरा प्रकार म्हणजे 'क-१'. यात निर्णय घेणारे त्या निर्णयाशी संबंधित, त्यातील व्यक्तींशी व्यक्तिशः सल्लामसलत करतात. तो त्यांच्या कल्पना, सल्ला ऐकून घेतो आणि शेवटी स्वतःचा निर्णय घेतो. साहजिकच या प्रकारामध्ये मोठी गुणवत्ता असते; कारण लोकांना वाटते की निर्णय घेण्यापूर्वी त्याबाबत विचार करण्यात आलेला आहे.

निर्णय घेण्याचा चौथा प्रकार म्हणजे 'क-२'. येथे निर्णय घेणारा सर्व संबंधित लोकांशी सल्लामसलत करून निर्णयाच्या विविध बाबींची चर्चा करतो. या प्रकारचा निर्णय घेण्याचा फायदा असा असतो की निर्णय घेणारी व्यक्ती ही एकमेव नसते; तर एक असा गट असतो की ज्याला वाटते की हा निर्णय त्यांच्या विचार-कल्पनांतून आला आहे. येथे मात्र एक अडचण असते. जर हा गट विभागलेला किंवा गटबाजी असलेला असेल तर 'अ' विरुद्ध 'ब' गट असण्याची आणि प्रत्येक गट स्वतःचा वेगळा निर्णय मांडून त्यासाठी वादविवाद करण्याची शक्यता असते. त्यामुळे जेव्हा निर्णय घेतला जातो तेव्हा एका गटामध्ये विजयाची भावना असते आणि दुसऱ्या

गटामध्ये पराजयाची. पण जर हे टाळता आले तर 'क-२' ह्या निर्णय घेण्याच्या प्रकाराचे अनेक फायदे आहेत.

'क-२' प्रकाराचा निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तीला तो निर्णय पूर्णपणे अंमलात येईतोवर वाट पाहावी लागत नाही आणि जोवर अशी भावना असते त्याची की त्याला सर्व कल्पना-विचारांचा फायदा मिळाला आहे आणि आता विविध सूचना आणि मतप्रदर्शनावर आधारित निर्णय घ्यायला तो समर्थ आहे. तेव्हा तो म्हणू शकतो, 'ठीक आहे! आपण विषयाची सविस्तर चर्चा केली आहे आणि तुमचा सहभाग स्वीकारताना मला आनंद होत आहे. मी निर्णयाची उद्या घोषणा करीन.'

शेवटचा निर्णय प्रकार 'ग-२' हा पूर्णतः सहभागजन्य आहे. येथे निर्णय घेणारी व्यक्ती म्हणते, ''ठीक आहे तर! आपण आता येथे एकत्र बसलो आहोत तेव्हा निर्णय झाल्यानंतरच आपण घरी जाणार आहोत.''

यानंतर एकमत होते आणि प्रत्येकजण त्याचा स्वीकार करतो. जर उपस्थित असलेले सगळे लोक उद्दिष्टे आणि ध्येये मान्य करीत नसतील, त्यात वाटेकरी नसतील तर ही निर्णय-प्रक्रिया अवघड असते. त्यामुळे एकमत होत नाही आणि निर्णयाची अंमलबजावणी तर दूरच, निर्णयही घेणे अशक्य होते. या ठिकाणी निर्णय घेणाऱ्याला 'क-२' प्रकाराचा अवलंब करायचा की 'ग-२' ह्याचा निर्णय घ्यावा लागतो.

प्रत्येकजण सर्व परिस्थितीत काही क-२ किंवा ग-२ या अत्यंत सहभागजन्य निर्णय प्रकाराचा अवलंब करू शकत नाहीत. ड्रकर यांनी जपानी व्यवस्थापनाच्या संदर्भात 'सहभागजन्य निर्णय-विचार करणे' असे वर्णन केले आहे. तो म्हणतो की, निर्णयावरील विचारामध्ये विविध गट आणि व्यक्ती यांना एकच गट म्हणून न समजता गटबाजी टाळण्यासाठी, त्यांना लहान गट आणि स्वतंत्र व्यक्ती म्हणून समजले जाते.

जर निर्णय घेणाऱ्याची तो 'न्याय्यरीतीने वागणारा', सर्व मतमतांतरांचा विचार करणारा आणि एखाद्या विशिष्ट दृष्टिकोनाकडे झुकलेला वा मन कलुषित असलेला नाही अशी जर प्रतिमा असेल, तर जरी निर्णय एखाद्या विशिष्ट व्यक्तीने मांडलेल्या निर्णयाविरुद्ध असेल, तरीही ती व्यक्ती तो निर्णय स्वीकारील.

नव्या पिढीबरोबर निर्णय घेणे

नव्या पिढीच्या उदयाबरोबर उद्योगक्षेत्रातही निर्णय घेण्याच्या नव्या समस्या निर्माण होणे साहजिकच आहे. जुन्या मंडळींविषयी बोलायचे तर जेव्हा ते संघटनेत रुजू झाले तेव्हा अ-१ किंवा अ-२ या प्रकारचे निर्णय घेणाऱ्यांना महत्त्व दिले जाई. आत्मविश्वास

असलेली व्यक्ती घेतलेल्या निर्णयाची संपूर्ण जबाबदारी घेत असे. जो कुणी सहभाग मिळविण्याचा प्रयत्न करी त्याला कमजोर, स्वत:वर विश्वास नसलेला व्यवस्थापक समजला जाई. आज परिस्थिती बदलली आहे. याला कारण समाज बदलला आहे. ३०-४० वर्षांपूर्वी नैपुण्याविषयीचा जो अधिकार हाताखालच्या व्यक्तींना मान्य होता तो आता मान्य होत नाही.

याचा अर्थ असा की या पिढीबरोबर आणि पुढल्या पिढीबरोबर काम करणाऱ्या व्यवस्थापकाला लोकांचा सहभाग मिळविण्याविषयी विचार करणे भाग आहे. जर वेळेची समस्या नसेल तर आजचा तरुण पूर्णपणे एकतंत्री असलेला निर्णय स्वीकारणार नाही. आपल्या निर्णयाला मान्यता, स्वीकृती मिळावी यासाठी कोणत्या प्रकारचा निर्णय घ्यावा लागेल याविषयी व्यवस्थापकाला स्वत:च्या मनाची तयारी करावी लागेल. सर्व महत्त्वाच्या बाबींसाठी तो व्यवस्थापक क-१ आणि क-२ या प्रकारचे निर्णय घेणे स्वीकारू शकेल. जेणेकरून लोकांमध्ये सहभागाची भावना निर्माण होईल, हे महत्त्वाचे आहे आणि निर्णयाच्या अंमलबजावणीसाठी लोकांचा पाठिंबा मिळू शकतो. काही निर्णय असे असतात की वेळेच्या अत्यंत तीव्र दडपणाखाली घ्यावे लागतात; अशावेळी एकतंत्री निर्णय समर्थनीय ठरू शकतात. पण बहुतेक बाबतीत भरपूर वेळ उपलब्ध असतो आणि सहभागजन्य निर्णय घेणाऱ्याला फायदा होतो; कारण असा निर्णय अधिक मान्यता मिळवितो.

लक्षात ठेवण्याजोगे

•

थोडक्यात सांगायचे तर, आपण निर्णय घेण्याच्या दोन बाजूंकडे पाहिले.

पहिली बाजू, निर्णय कसे घ्यावेत ही. याविषयी एक भोंगळ, चुकीची कल्पना आहे. आपण असे समजतो वा गृहीत धरतो की आपण सगळे निर्णय माहितीच्या आणि तर्कशुद्ध विश्लेषणाच्या आधारे घेतो. केवळ माहितीच्या आधारे घेतले जाणारे निर्णय हे कमी महत्त्वाचे निर्णय असतात. आपण जसजसे आणखी महत्त्वाच्या निर्णयांकडे जातो तसे आपल्याला माहितीबरोबरच निर्णयशक्तीचाही वापर करावा लागला. यातून तर्कशास्त्राबरोबर असणाऱ्या आपणा सर्वांकडील अंतर्ज्ञानाकडे येतो. आपल्याला अंतर्ज्ञान असते आणि निर्णयशक्तीमध्ये अंतर्ज्ञान अत्यंत महत्त्वाची भूमिका बजावते.

निर्णय घेण्याची दुसरी बाजू म्हणजे त्या निर्णयाची अंमलबजावणीची शक्यता. तुम्ही निर्णयाची अंमलबजावणी कशी करवून घेता? येथे आपण वेळेचे भान ठेवून पाहायला हवे की आपण शक्य तितके सहभागी होतो की नाही आणि लोकांना त्यांची

मते मांडायची संधी मिळते की नाही. जर हे घडत असेल तर निर्णय स्वीकारण्यायोग्य होईल आणि याने निर्णयाची अंमलबजावणी करायला साहाय्य होईल. निर्णय घेण्याचे यश यात सामावलेले आहे.

***

प्रकरण १२

निगम-नियोजन

निगमांचा (कॉर्पोरेशन्स) इतिहास हा राष्ट्रांच्या इतिहासाइतकाच थरारक असू शकतो. त्यात थक्क करणारे धक्कादायक चढउतार, देदीप्यमान यश आणि भीषण विनाश असतात.

गेल्या पिढीतील भारतीय उद्योगाचा विचार करा. मार्टिन बर्न, जेसॉप, इ. सारख्या बड्या उद्योगांनी धूळ चाखली, तर दोन पिढ्या अगोदर पूर्णपणे अज्ञात असलेले लार्सन ॲण्ड टुब्रोसारखे निगम काही लाखांच्या उलाढालीवरून हजारो कोटींच्या उलाढालीपर्यंत पोहोचले आहेत. रिलायन्स टेक्सटाइल्ससारख्या कंपन्या ज्या काही दशकापूर्वी अस्तित्वातही नव्हत्या त्या जणू एका रात्रीत वर झेपावल्या आहेत आणि सिंथेटिक्स ॲण्ड केमिकल्स किंवा पॉलिस्टील्स सारख्या खूप आशा दाखविणाऱ्या होतकरू कंपन्या मरगळून पडल्या आहेत. आणि तरीही, या सगळ्या उलथापालथीमध्ये, हिंदुस्थान लीव्हरसारखी कंपनी विकासवाढीचा उच्च आलेख टिकविण्यात यशस्वी झाल्याचे दिसत आहे. सबबी नेहमीच उपलब्ध असतात. ज्यांना सरकारी धोरणांवर ठपका ठेवायचा आहे किंवा श्रेय द्यायचं आहे, कामगारसंघर्षावर टीका करायची आहे, मूलभूत सोयींच्या अभावाला दोष द्यायचा आहे, ते तसे कधीही, नेहमी करू शकतात. नीट दृष्टिक्षेप टाकला तर आपल्याला कळतं की प्रत्येक बाबींतला निर्णायक घटक आहे तो म्हणजे निगम नियोजन (धोरण-आखणी) प्रक्रिया.

नियोजनाविषयीचा सर्वसाधारण दृष्टिकोन हा भारतीय व्यवस्थापकांमध्ये काहीसा नकारात्मक आहे. त्यांना वाटतं की 'भारताच्या संदर्भात' दीर्घकालीन नियोजन अवास्तव आहे. पुढल्या क्षणी वीजपुरवठा अखंड राहील की खंडित होईल, कामगार काम सुरू ठेवतील की नाही किंवा सरकारी धोरण उद्योगविस्तार करू देईल की नाही त्याची आपल्याला खात्री नसते. तरीही काही व्यवस्थापकांनी या अशा अनिश्चिततेच्या परिस्थितीतही त्यांच्या यशाचे सुनियोजन करून त्याची अंमलबजावणीही केली आहे.

काही व्यवस्थापकांची तक्रार असते की भविष्याची चिंता करायलाही वेळ नाही इतके ते कामात गुंतलेले असतात. आजच्या कामाच्या गरजा कशाबशा भागवायला ते समर्थ होत आहेत. त्यामुळे उद्यासाठी, भविष्यासाठी नियोजन करायला त्यांना वेळ

हवा आहे. उत्पन्न काहीही असो, चाणाक्ष व्यक्ती सगळी कमाई एकाचवेळी खर्च करीत नाही, भविष्यकालीन गरजांसाठी तो त्यातला थोडासा तरी भाग गुंतवितो. याचप्रमाणे व्यवस्थापकाने त्याचा सगळा वेळ आजच्याच समस्यांसाठी खर्च न करता त्यातला थोडासा तरी वेळ भविष्यकाळाविषयी विचार करण्यासाठी आणि त्याच्याशी जमवून घेण्यासाठीची धोरणे ठरविण्यासाठी गुंतवायलाच हवा. खरं तर, निगम नियोजन म्हणजे अचूकपणे भविष्य वर्तविणे नव्हे; उद्याच्या अपेक्षित संधी आणि समस्यांचा मुकाबला करण्यासाठी आज उपलब्ध असलेल्या साधनसामग्रीचा वापर करणे होय.

या प्रक्रियेला निगम नियोजन, दीर्घकालीन नियोजन, डावपेचांविषयीचे नियोजन आणि भविष्यकालीन नियोजन अशी विविध नावे दिली आहेत. मात्र ही नियोजन प्रक्रिया वार्षिक अंदाजपत्रक तयार करण्याहून वेगळी आहे. वार्षिक अंदाजपत्रक आवश्यकरीत्या बारा महिन्यांपुरतेच असते. निगम नियोजन पुढील तीन ते दहा वर्षांच्या कालावधीपुरता असते आणि हा कालावधी त्या त्या उद्योगावर अवलंबून असतो.

तर्कशास्त्र व अंतर्ज्ञान यांची भूमिका

यश तसेच अपयशातील निगम नियोजन धोरणाचे विश्लेषण केले तर आपल्याला त्यात मजेशीर वाटतील असा तर्कशास्त्र आणि अंतर्ज्ञान यांचा आंतरखेळ जाणवेल. साधारणपणे, 'व्यावसायिक' व्यवस्थापक हे तर्कशास्त्राच्या बळावर विश्वास ठेवतात. त्यांचे शिक्षण आणि प्रशिक्षण हे तर्काधिष्ठित असते. त्यांचा यावर विश्वास बसविलेला असतो की पुरेशी माहिती मिळवून आणि तर्कशुद्ध विश्लेषण करून उत्तम निर्णय आणि यश मिळविता येते. कनिष्ठ आणि मध्यम पातळीवर काम करतानाचा त्यांचा वैयक्तिक अनुभव हा विश्वास दृढ करतो. यातील बहुतेक मंडळी जेथे निगम नियोजनासाठी जबाबदार असावे लागते अशा वरिष्ठ आणि उच्च व्यवस्थापन पातळीला गेल्यावरही तर्कशास्त्रावरील त्यांची संपूर्ण श्रद्धा सोडायला तयार नसतात.

निगम नियोजनात तर्कशास्त्र आणि अंतर्ज्ञान या दोहोंचा समावेश होतो - वाहतूक सेवेसाठी विमाने घेणाऱ्या विमान कंपनीचे उदाहरण घ्या.

विमानांच्या निवडीतील घटक म्हणजे :

१. वाहतूकवाढ

२. इंधनाची किंमत - विशेषकरून इंधनाच्या किंमतीतील अपेक्षित वाढ.

चालू गरजांनुसार मोजक्या विमानांपर्यंत निवड कमी करणे शक्य आहे. मात्र, त्यानंतरची निवड ही वाहतूक क्षमतेच्या आगामी वर्षांतील वापरावर (हवाई

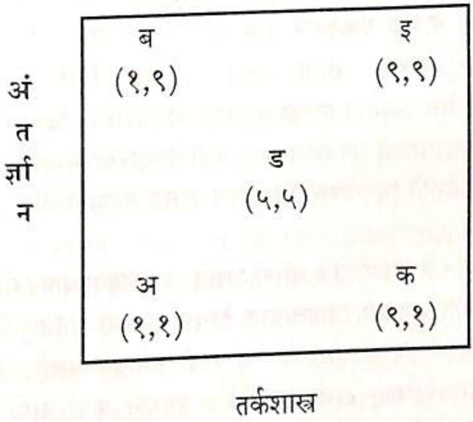
वाहतुकीतील अपेक्षित वाढीवर आधारित) आणि इंधनाच्या किंमतीवर अवलंबून असते. या दोन्ही घटकांविषयी अनुमान काढणे आवश्यक आहे—अंतर्ज्ञानाच्या मदतीने. याप्रकारे, अंतिम निर्णय हा तर्कशास्त्रापेक्षा अंतर्ज्ञानावरच जास्त आधारित असतो.

उपक्रमशील व्यवस्थापकांना याची जाणीव असते आणि अंतर्ज्ञानाचा उपयोग करून डावपेचात्मक निर्णय घेणे सोपे असल्याचे त्यांना आढळते. मात्र, त्यांतील काही मंडळी हा धडा एवढा काही मनाला लावून घेतात की ते चालू निर्णय क्षेत्रात तर्कशास्त्राने अधिक विश्वसनीय उत्तरे सापडू शकत असतानाही अंतर्ज्ञानाने निर्णय घेतात.

तर्कशास्त्र आणि अंतर्ज्ञानाच्या विभिन्न वापराने आपल्याला निगम नियोजनाचे विविध मार्ग सापडू शकतात.

निगम नियोजन चौकट

अ) ही निगम नियोजनाची चौकट तर्कशास्त्र आणि अंतर्ज्ञान यांच्या विविध जोड्या दर्शवितात :



अ(१,१) धोरण : या परिस्थितीत व्यवस्थापनाकडे कोणतेही निगम नियोजन धोरण असत नाही आणि ते तर्कशास्त्र किंवा अंतर्ज्ञानाचा उपयोग करीत नाही. दीर्घकालीन निगम नियोजनाचा पूर्णतः अभाव असतो आणि जरी निगम नियोजनाचा प्रयत्न झाला तरीही तो केवळ आकडेमोडीचा प्रयत्न ठरतो आणि त्यावर कुणीही विश्वास ठेवीत नाही. संघटनेची वाटचाल दैनंदिन चालत राहाते आणि बदलत्या परिस्थितीला तोंड देण्यासाठी काहीही प्रयास केले नसल्याने संघटना आजारी पडते. सार्वजनिक क्षेत्रातील

आणि खाजगी क्षेत्रातील बहुतेक आजारी कारखाने या (१,१) धोरणाचे बळी असतात.

(ब) (१,९) धोरण : अंतर्ज्ञानावर फार मोठ्या प्रमाणावर आधारलेल्या या धोरणाने एकतर देदीप्यमान यश मिळते किंवा दारुण अपयश पदरात पडते. पहिल्या पिढीतील बरेचसे उद्योजक त्यांना त्यांच्या अंतर्ज्ञानाने आजवरचे यश मिळवून दिल्याने या धोरणाचा उपयोग करतात. उद्योग जेव्हा लहान असतो तेव्हा हे धोरण अपरिहार्य ठरते. कारण उद्योगाकडे माहिती मिळवायचे आणि त्याचे विश्लेषण करायचेही सामर्थ्य नसते. मात्र, उद्योगाचा विकास झाल्यानंतरही - म्हणजे माहिती मिळविणे आणि त्याच्या विश्लेषणासाठी तज्ज्ञांची मदत घेणे परवडणारे असूनही त्याचं धोरण हे अंतर्ज्ञानावर आधारित राहतं. काही वेळा माहिती मिळवून त्याचे विश्लेषण करण्यावर खर्च केला जातो पण प्रत्यक्षात निर्णय घेताना मात्र त्याचा विचार केला जात नाही.

(क) (९,१) धोरण : हे बहुतांशी तर्काधिष्ठित धोरण असते. जोखीम पत्करायला नकार देते. गुंतवणुकीबाबतच्या निर्णयांविषयी व्यवस्थापन अगदी शेवटच्या क्षणी माघार घेते. तर्कशास्त्र केवळ एकट्याने उत्तर देऊ शकत नाही आणि व्यवस्थापन अंतर्ज्ञानाचा उपयोग करायला तयार नसते. त्यामुळे वित्त-गुंतवणूक आणि जोखमीविषयीची सुधारित अनुमाने यांच्या मदतीने अधिकाधिक विश्लेषण केले जाते. हे केले जाते ते व्यवस्थापनाच्या झेप घेण्याच्या, उडी घेण्याच्या असमर्थतेनंतर पांघरूण घालण्यासाठी. अशा रीतीने विश्लेषण-विश्लेषण करता पक्षघात होतो.

(ड) (५,५) धोरण : हे तडजोडीचे धोरण असते. यात व्यवस्थापन मोठी गुंतवणूक करून कमी जोखमीच्या, मध्यम विकासवाढ देणाऱ्या, कमी गुंतवणुकीला चिकटून राहते; पण यात व्यवस्थापन महत्त्वाच्या सर्व संधी गमावून बसते. कंपनी तिच्या उद्योगक्षेत्राच्या विकासवाढीच्या दराइतक्या किंवा त्याहून कमी दराने वाढत राहते आणि हळूहळू बाजारपेठेतील स्थान गमाविते.

(इ) (९,९) धोरण : हे उच्च तर्कशास्त्र, उच्च अंतर्ज्ञान असे धोरण आहे. विविध प्रकारच्या विभिन्न प्रकल्पांच्या कल्पना लढविण्यासाठी अंतर्ज्ञानाचा उपयोग केला जातो. उपलब्ध संधी आणि संभाव्य धोके समजण्यासाठी सर्व संभाव्य व्यवस्थापन तंत्रांचा वापर करून ह्या कल्पित प्रकल्पांचे तर्काधिष्ठित विश्लेषण केले जाते. मनोवेधक वाटलेल्या प्रकल्पांची निवड या प्रक्रियेने मर्यादित होते. त्यानंतर, सतत मुख्य

प्रकल्पांची धाडसी निवड करण्यात अंतर्ज्ञान पुन्हा एक भूमिका बजावते आणि यातून उच्च विकासवाढीच्या दराची निष्पत्ती होते.

निगम नियोजनाची ही चौकट आपल्याला खाजगी क्षेत्रातील हिंदुस्थान लिव्हर आणि लार्सन ॲण्ड टुब्रो किंवा सार्वजनिक क्षेत्रातील एन.टी.पी.सी. किंवा 'भेल'सारख्या (९,९) धोरण असणाऱ्या—म्हणजे उच्च तर्कशास्त्र आणि उच्च अंतर्ज्ञान—उद्योगांच्या यशाच्या अंतरंगाचे यथार्थ दर्शन घडविते. अगदी एकाच व्यवस्थापन गटातील टेल्को कंपनीने (९,९) धोरणाद्वारे टिस्को या (५,५) धोरणाला चिकटलेल्या कंपनीला मागे टाकले. (१,९) हे धोरण अंगीकारणाऱ्या रिलायन्स टेक्सटाइल्स कंपनीचे भव्यदिव्य स्पृहणीय यश आणि सिंथेटिक्स ॲण्ड केमिकल्स कंपनीचे दारुण अपयश आपण समजू शकतो. आजारी उद्योगाच्या बाबतीत आपणाला (१,१) धोरणाद्वारे नकारात्मक कामगिरी दिसते. अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्या (९,१) धोरण अंगीकारण्यानेच—म्हणजे उच्च तर्कशास्त्र आणि कमी अंतर्ज्ञान—त्यांच्या पूर्ण संभाव्य विकासाला पोचलेल्या नाहीत.

निगम नियोजनाची प्रक्रिया

निगम नियोजनाचे धोरण निश्चित केल्यानंतर व्यवस्थापकाला निगम नियोजनाच्या प्रक्रियेनुसार जावे लागते. पहिली पायरी म्हणजे 'साकसंधो' विश्लेषण करणे - म्हणजे, सामर्थ्य, कमजोरी, संधी आणि धोके यांचे विश्लेषण. एखाद्या संघटनेसाठी तिचे वित्तीय आणि मनुष्यबळ - म्हणजे पैशाची आणि तंत्रकुशल कामगारांची उपलब्धता हे सामर्थ्य असू शकते. यामुळे कंपनी अत्याधुनिक तंत्रज्ञानाच्या भांडवलप्रधान उद्योगात विस्तार किंवा विविधीकरण करू शकते.

इतर वरकडखर्च आणि कामगारवेतन ही बाब कमजोरीची असू शकते - म्हणजेच कंपनीने कामगारप्रधान तंत्रज्ञानापासून दूर राहायला हवे. अशा कंपनीसाठी आधुनिक तंत्रज्ञानाची उपलब्धता (आधुनिक तंत्रज्ञानात शिरकाव करायची संधी) ही मोठी संधी असू शकते आणि तीव्र स्वरूपाच्या किंमतींविषयीची स्पर्धा हा धोका असू शकतो.

निगम नियोजन प्रक्रियेतील दुसरी पायरी म्हणजे पर्यायी धोरणे ओळखून त्यांचे मूल्यमापन करणे—जेणेकरून सामर्थ्य आणि संधींचा उपयोग करता येईल आणि कमजोरी आणि धोक्यांचा मुकाबला करता येईल. काही नमुनेदार धोरणे उपलब्ध आहेत ती अशी :

१. उत्पादनांचे परिष्करण,

२. नव्या तंत्रज्ञानांमध्ये विविधीकरण करणे,

३. स्थळांचे विविधीकरण करणे,
४. क्षमता वाढविण्यासाठी विस्तार करणे,
५. बाजारपेठ वाढविण्यासाठी विस्तार करणे.

निगम नियोजनातील तिसरी पायरी म्हणजे अंमलबजावणीची योजना आखणे. अंमलबजावणीसाठी अग्रक्रम धोरणे निवडली जातात. शेवटी, पुढील काळासाठी नियोजन करणे म्हणजे उद्यासाठी आजची साधनसंपत्ती घेऊन काम करणे. विक्री-विभाग, आस्थापना-विभाग, वित्त-विभाग, उत्पादन-विभाग, सामग्री-विभाग यांसारख्या अत्यावश्यक क्षेत्रांसाठी कृतीयोजना तयार करायला हव्यात आणि त्यांच्या अंमलबजावणीच्या जबाबदारीची वाटणी करायला हवी.

निगम नियोजनातील चौथी आणि शेवटची पायरी म्हणजे कामगिरीवर लक्ष ठेवणे आणि आढावा घेऊन अद्ययावत करणे. यामध्ये प्रत्येक योजनेचा ठराविक काळाने आढावा आणि अगदी अलीकडच्या ताज्या माहितीनुसार योजनेमध्ये फेरबदल करणे यांचा अंतर्भाव होतो.

प्रत्यक्ष निगम नियोजनात व्यवस्थापकाला काही अडचणींना तोंड द्यावे लागते :

१. वातावरण, परिस्थिती अपेक्षा केल्यापेक्षा वेगळी असू शकते : अंदाज बांधणी हे काही अचूक विज्ञान नाही आणि अशा वर्तविलेल्या अंदाजांवर आधारित योजना अयशस्वी होण्याची शक्यता असते. सरकारी कारवाई, अर्थव्यवस्थेतील मंदी, कामगार संघटनेची विपरीत कारवाई, मोठ्या स्पर्धेमुळे अचानक किंमती कमी होणे यांसारख्या अनपेक्षित घटना घडू शकतात - या अनिश्चित बाबींमुळे नियोजन करणे अवघड होते.

२. अंतर्गत विरोध : औपचारिक स्वरूपाच्या नियोजन व्यवस्थेच्या प्रारंभातून नियोजनाला विरोध करण्याकडे झुकणाऱ्या कलुषित कल्पना उदयाला येतात आणि त्या परिणामकारक नियोजनाला बाधा आणू शकतात. मोठ्या संघटनांमध्ये, जुन्या कार्यपद्धती, जुनी साधने आणि पद्धती एवढ्या खोलवर रुजलेल्या असतात की त्या बदलणे अवघड असते. कंपनी जितकी मोठी होत जाते, तितकी समस्याही मोठी होत जाते.

३. नियोजन हे खर्चिक असते आणि त्यासाठी दुर्मिळ बुद्धिवंतांची गरज असते. मध्यम आकारमानाच्या कंपनीच्याही निगम नियोजनासाठी मोठे प्रयास करावे लागतात. अनेक व्यवस्थापकांचा पुष्कळ वेळ खर्च होतो आणि विशेष कामांसाठी आणि माहितीसाठी मोठा खर्च येतो. नियोजन हे खर्चिक, महागडे असल्याने व्यवस्थापकाने सतत खर्च-लाभाचा मापदंड नियोजनाच्या संपूर्ण प्रक्रियेत वापरायलाच हवा.

४. नियोजन हे कठोर मेहनतीचे काम आहे. नियोजनासाठी उच्च दर्जाची कल्पनाशक्ती, चिकित्सकवृत्ती, सृजनशीलता आणि उच्च मनोध्येय लागते—कृतीयोजना निवडून त्याच्याशी सामीलीकरणाच्या भावनेने स्वत:ला जोडण्यासाठी. प्रथम दर्जाच्या नियोजनासाठी आवश्यक असलेले बुद्धिवंत पुरेसे उपलब्ध नसतात म्हणून व्यवस्थापकाने त्याचे स्वत:चे नियोजन-सामर्थ्य सुधारण्याचे मार्ग सतत शोधायलाच हवेत.

५. प्रचलित संकट : निगम नियोजनाची रचना ही कंपनीला अचानक उद्‌भवलेल्या सध्याच्या संकटातून बाहेर काढण्यासाठी केलेली नसते. जर एखादी कंपनी दिवाळखोरीच्या मार्गावर असेल तर नियोजनावर खर्च केला जाणारा वेळ सध्याच्या अल्पकालीन संकटावर मात करण्यासाठी खर्च करायला हवा. मात्र, कंपनीने त्या संकटावर मात केल्यावर निगम नियोजनाने असेच संकट भविष्यात उद्‌भवू नये म्हणून काळजी घेण्यास सुरुवात करायला हवी.

निष्कर्ष

संघटनेच्या दीर्घकालीन यशासाठी निगम नियोजनाची संकल्पना अत्यावश्यक व महत्त्वपूर्ण आहे.

नियोजनाच्या ह्या प्रक्रियेत 'साकसंधो' विश्लेषण—म्हणजे सामर्थ्य, कमजोरी, संधी आणि धोके याचे विश्लेषण असते.

हे विश्लेषण संधी आणि सामर्थ्याचा उपयोग करण्यासाठी आणि कमजोरी व धोक्यांचा मुकाबला करण्यासाठी मार्गदर्शन करते. विश्लेषण आणि मूल्यमापन केलेल्या धोरणांपैकी, अग्रक्रमाची धोरणे तर्कशास्त्र आणि अंतर्ज्ञान वापरून अंमलबजावणीची योजना तयार करण्यासाठी निवडली जातात.

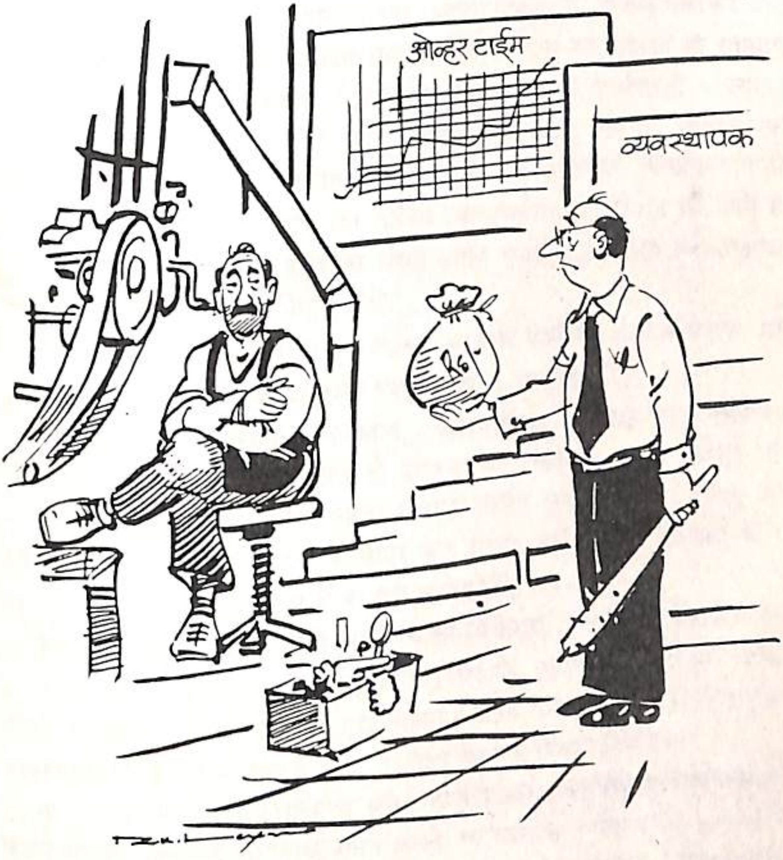
या तपशीलवार असलेल्या योजनेवर लक्ष ठेवावे लागते आणि निगम नियोजनाचं वास्तवात रूपांतर करण्यासाठी ठराविक काळानंतर ते अद्ययावत करावे लागते.

निगम नियोजन प्रक्रियेत काही स्वत:च्या अडचणी असतात. परंतु नियोजन प्रक्रिया यशस्वी होण्याकरिता व्यवस्थापकाला त्यावर मात करावी लागते. अखेरीस जेव्हा काम करणे अवघड होते तेव्हा अवघड गोष्टीच काम करू लागतात तेव्हा तो अवघडपणाच सुलभ वाटू लागतो.

***

प्रकरण १३

कामगार संघटनांची हाताळणी



कामगार संघटनांशी जमवून घेण्याच्या समस्येला दोन बाजू आहेत. एक म्हणजे व्यवस्थापक आणि दुसरी कामगार संघटना. आपण पहिल्यांदा व्यवस्थापकाकडे वळू या आणि त्या समस्येत तो कितपत सहभाग घेतो ते पाहू या. त्याचा हा सहभाग विशेषकरून तीन क्षेत्रात असतो. पहिले क्षेत्र म्हणजे त्याची कार्यपद्धती - ज्याला आपण कामाचे तर्कशास्त्र आणि त्याची निष्ठा असे म्हणू शकतो. व्यवस्थापक स्वाभाविकपणे स्वत:ला परिणामलक्षी समजतो, हे परिणाम मिळविण्यासाठी तंत्रज्ञानाची काळजी घेतो आणि सर्व तांत्रिक आवश्यकता पूर्ण होतात की नाही हे पाहतो. कामगाराचे स्वत:चे तर्कशास्त्र असते आणि काही वेळा दोन्ही तर्कशास्त्रांचा परस्परसंघर्ष होऊन समस्या निर्माण होते.

उदाहरणार्थ, मागे एकदा मला एक अत्यंत अस्वस्थ झालेला कामगार भेटला. मी त्याला विचारलं, ''कशाविषयी तुम्ही एवढे अस्वस्थ झालात?''

तो म्हणाला, ''तुम्हांला माहिताय, कामगारांच्या शौचालयाचा दरवाजा बिजागरीतून उखडला गेलाय आणि तो दरवाजा बंद करता येत नाही. म्हणून मी मॅनेजरला जाऊन म्हटलं, 'शौचालयाचा दरवाजा त्वरित दुरुस्त करायला हवाय; तो इतका नादुरुस्त आहे की मी त्याचा वापर करू शकत नाही.' यावर मॅनेजरने मला विचारलं, 'काम करनेको आता है या टट्टी करनेको?' ''

मी त्या व्यवस्थापकाकडे गेलो आणि त्याला विचारलं, ''खरं काय घडलं?''

तो म्हणाला, ''तुम्हांला माहीत आहे मशीन बिघडलंय. उत्पादन थांबलंय. मी मशीन दुरुस्त करण्यात गुंतलोय आणि हा मूर्ख कामगार येऊन कोणत्या तरी शौचालयाच्या दरवाजाविषयी बोलतोय. स्पष्टच आहे, कामाला अग्रक्रम मिळायलाच हवा.''

अशा पद्धतीने दोन तर्कशास्त्रांचा संघर्ष होऊ शकतो. बहुतेक व्यवस्थापकांना कामाच्या तर्कशास्त्राकडे पाहण्याची सवय असते. त्याचप्रमाणे, त्यांना वाटत असतं की तेच काय ते उत्पादन, उत्पादकता आणि यशाची काळजी घेत असतात. सर्व कामगार संघटना किंवा संघटित कामगारमंडळी यात अडथळे कसे आणता येतील एवढंच

पाहते. या व्यवस्थापक मंडळीला वाटतं की ते कंपनीशी निष्ठावंत आहेत आणि संघटित कामगार व त्यांचे नेतेमंडळी कंपनीच्या हिताविरुद्ध आहेत.

हक्क देणे

समस्येतील दुसरे क्षेत्र आहे ते म्हणजे व्यवस्थापकाची पार्श्वभूमी. आपल्या 'हक्काविषयी' आणि अधिकारांविषयी व्यवस्थापकाच्या काहीशा सरंजामशाहीस्वरूप कल्पना असतात. त्याला खासकरून असे वाटते की त्याच्या लायकी, शिक्षण आणि अनुभवामुळे तो त्याच्या पगाराचा, अवांतर लाभांचा आणि अधिकारांचा हक्कदार आहे. त्याला वाटतं की कामगाराला जे काही मिळते ते केवळ युनियनने 'ब्लॅकमेल' करूनच मिळविलेलं असतं. तो असा विचार करीत नाही की कामगाराला ज्या प्रकारचे वेतन मिळते त्याचा तो 'हक्कदार' आहे. यामुळे समस्या निर्माण होते. प्रत्येक वेळी जेव्हा कामगारसंघटना कामगारांसाठी पगारवाढ मिळविते तेव्हा व्यवस्थापकाच्या मनात वैरभावाची भावना निर्माण होते.

विचारप्रणालींचा संघर्ष

तिसरे क्षेत्र म्हणजे विचारप्रणालींचा संघर्ष. सरतेशेवटी व्यवस्थापक हा भांडवलशाही भूमिका घेतो तर कामगार (विशेषत: कामगार नेता) हा समाजवादाच्या गोष्टी करतो. कामगार हा व्यवस्थापकाइतकाच भांडवलशाही विचारांचा असतो. जेव्हा गोष्टी त्याच्या स्वत:पर्यंत येतात तेव्हा व्यवस्थापकाच्याही काही समाजवादी कल्पना असतात. पण प्रत्यक्ष कामाच्या परिस्थितीत त्यांना असे वाटते की जणू काही ते दोन भिन्न विचारप्रणालींचे प्रतिनिधित्व करतात आणि खुद्द यातून वैरभावाची भावना निर्माण होते.

व्यवस्थापनाविषयीचा वैरभाव

याचप्रमाणे, संघटित कामगाराच्या बाजूने तीन समस्या असतात - विशेषत: कामगार संघटनांच्या नेत्यांच्या बाजूने. बऱ्याचशा संघटना व्यवस्थापनाशी प्रदीर्घ संघर्ष झाल्यावर स्थापन होतात. त्याचा परिणाम म्हणून भावना, दुजाभाव आणि वैरभावाचा एक जुना वारसा तिथे असतोच. जेथे कामगारनेते हे व्यवस्थापकांच्या वर्गाहून वेगळ्या वर्गातील असतील तिथे 'आम्ही' आणि 'ते' या वैरभावनेला चांगली धार येते.

कामगाराचे तर्कशास्त्र

दुसरी पायाभूत समस्या उद्‌भवते ती कामगार संघटनेच्या मूळ स्वभावगुणातून. कामगार संघटनेला 'कामगाराच्या तर्कशास्त्राचे' प्रतिनिधित्व करायचे असते 'कामाच्या तर्कशास्त्राचे' नव्हे. कामगारनेते ही काही नेमणूक केलेली मंडळी नसते; ते निवडलेले असतात. त्यांना कामगारांच्या विचारांची बाजू मांडावी लागते आणि शक्य तितक्या जोरकसपणे मांडावी लागते - अगदी त्यांना स्वत:ला व्यक्तिश: हे विचार पूर्णत: तर्कनिष्ठ नाहीत असे वाटले तरीही. जसा एखादा वकील त्याच्या अशिलाची बाजू मांडतो अगदी त्याचप्रमाणे कामगारनेत्याला कामगारांची बाजू आक्रमकरीत्या मांडावीच लागते.

राजकीय लागेबांधे

तिसरी समस्या उद्‌भवते ती कामगार संघटनेच्या राजकीय पार्श्वभूमीतून. कामगार संघटना ही मुख्यत्वे एक राजकीय संघटन-संस्था असते. अस्तित्वासाठी, वाढ आणि शक्तीसाठी कामगारसंघटनेला बऱ्याचदा राजकीय लागेबांधे असण्याची गरज भासते. काही व्यवस्थापकांना वाटते की कामगार आणि कामगार संघटना राजकीय पक्षांशी संलग्न होणे हा एकप्रकारचे राजकारणाचा औद्योगिक वातावरणावरील घूसखोरीचाच प्रकार आहे. मात्र, सध्याच्या परिस्थितीत हे अटळ व अपरिहार्य आहे कारण राजकीय पाठिंबा नसेल तर कोणतीही कामगार संघटना भरभराटीला येण्याची कल्पना करू शकत नाही.

व्यवस्थापकांसाठी प्रशिक्षण

स्पष्टच आहे की ह्या परिस्थितीमध्ये व्यवस्थापक मंडळी आणि कामगार नेते यांना सुयोग्य प्रशिक्षण देण्याची गरज आहे. व्यवस्थापक मंडळींचे प्रशिक्षण हे मुख्यत: तीन बाबींमध्ये हवे :

पहिली बाब, राजकीय, आर्थिक आणि सामाजिक बदलांना समजून घेणे आणि जर व्यवस्थापकांचे सध्याचे दृष्टिकोन आणि त्यांची मूल्ये यांचे जर त्या बदलांशी वितुष्ट असेल तर तो दृष्टिकोन आणि ती मूल्ये कशी अकार्यक्षम होतील हे समजून घेणे. देश समाजवादी होतो आहे की नाही, औद्योगिक वातावरण मात्र नक्कीच समाजवादी होत आहे आणि कामगार आणि व्यवस्थापक यांच्यात सलोख्याचे संबंध निर्माण होण्यासाठी त्यांच्यात समानतेची खूप वाढीव जाणीव असणे आवश्यक आहे.

दुसरी बाब म्हणजे, व्यवस्थापकांनी कामगारसंघटनांच्या सामर्थ्याचा स्रोत काय आहे

ते समजून घेतलेच पाहिजे - त्यांना कशाने सामर्थ्य मिळते, विशेषत: ते कामगाराची निष्ठा कशी काय मिळवितात, ही प्रक्रिया व्यवस्थापकाने स्पष्टपणे समजून घ्यायलाच हवी.

तिसरी बाब म्हणजे, कामगार आणि कामगारनेते यांच्याशी जवळीक साधण्याची जबाबदारी पूर्णत: आपल्या खांद्यावर आहे हे व्यवस्थापकांनी समजून घेतलेच पाहिजे. जर व्यवस्थापकांना या तीन क्षेत्रात प्रशिक्षण दिले नाही, तर कामगार संघटनांशी जमवून घेणे व्यवस्थापकांना अवघड जाईल.

कामगारनेत्यांचे प्रशिक्षण

व्यवस्थापनाने कामगारनेत्यांसाठीही प्रशिक्षण प्रक्रिया सुरू करून पाहावी. या क्षेत्रात मी स्वत: अनेक अभ्यासक्रम घेतले आहेत. हे स्पष्टच आहे की हे अभ्यासक्रम प्रादेशिक भाषांमध्येच घ्यायला हवेत. प्रारंभी असे वाटले होते की कामगारनेते अशा अभ्यासक्रमांना नाक मुरडण्याची शक्यता आहे. पण प्रत्यक्षातील अनुभव सुखद धक्का ठरला. जोवर दुहेरी सुसंवादासह हे अभ्यासक्रम घेतले जातात तोवर शिकण्याची त्यांची तयारी असते; म्हणजे त्यांना जे हवे ते म्हणायची संमती असायला हवी. यामुळे त्यांच्यात खूप बदल घडतो.

तीन क्षेत्रांमध्ये कामगारांना विशेष समज देणे भाग असते.

पहिली संकल्पना आहे ती म्हणजे 'मूल्यवृद्धी.' काही वेळा असा समज असतो की व्यवस्थापनाकडे प्रचंड पैसा पडून आहे आणि त्यातून शक्य तितका पैसा मिळविण्यासाठी कामगारांनी व्यवस्थापनावर दडपण आणायला हवे. खरं तर, कामगाराला जे काही मिळते ते त्या आस्थापनेत जी मूल्यवृद्धी होते त्यातूनच. प्रत्येक संघटनेत, कच्च्या मालाच्या खरेदीवर आणि ऊर्जेवर ठराविक रक्कम खर्च केली जाते. या गोष्टी उत्पादन प्रक्रियेसाठी आवश्यक असतात. उत्पादनाच्या विक्रीतून काही ठराविक रक्कम मिळते. या दोहोंमधला फरक म्हणजे मूल्यवृद्धी. कामगारांना मिळणारे वेतन, व्यवस्थापकांना मिळणारा पगार, भागधारकांना मिळणारा लाभांश, विस्तारासाठी पैशाची केली जाणारी तरतूद, विविधीकरण, आधुनिकीकरण, इ. या मूल्यवृद्धी रकमेतूनच होते. कंपनीचे भवितव्य सर्वप्रथम अवलंबून असते ते प्रत्येक वर्षी ती कंपनी किती मूल्यवृद्धी करते त्यावर आणि त्या मूल्यवृद्धीचे ती कंपनी काय करते यावर. मला हे आढळलंय की संकल्पना समजून घेणे हे कामगारांसाठी अत्यंत सोपे असते; कारण कामगारांच्या नोकरीची सुरक्षितता आणि दीर्घकालीन समृद्धी ही आवश्यकरीत्या मूल्यवृद्धीवर अवलंबून असते.

कामगार हेही समजू शकतात की व्यवस्थापकमंडळी नोकऱ्या बदलून पर्यायी संधी

मिळवू शकतात, तसे करणे कामगारांसाठी तितके सोपे नसते. त्यामुळे संघटना जीवनक्षम, स्वयंनिर्वाही ठेवणे आणि दरवर्षी अधिकाधिक मूल्यवृद्धी करणे हे कामगारांच्याच हिताचे आहे.

दुसरी एक बाब आहे, जी आपण कामगारांना समजावू शकतो आणि ती म्हणजे 'स्पर्धा.' राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय स्पर्धा आता आपल्या औद्योगिक परिस्थितीचे भाग झाले आहेत. अशा स्पर्धात्मक परिस्थितीमध्ये, उत्पादनदर्जा आणि उत्पादकता या दोन बाबींनीच मूल्यवृद्धीची खात्री होईल. जर उत्पादनदर्जा टिकविला नाही आणि उत्पादकता सुधारली नाही तर दुसरी एखादी कंपनी आपल्याला, कंपनीला मागे टाकून आगेकूच करील आणि आपली कंपनी संकटात सापडेल. औद्योगिक जगतात अशी अनेक उदाहरणे आहेत ज्यांतून असे दाखविता येईल की एकेकाळी ज्या कंपन्या भरभराटीच्या समजल्या जायच्या त्या कंपन्या लयास गेल्या कारण उत्पादनाचा दर्जा आणि उत्पादकता टिकवण्यात त्या असमर्थ ठरल्या.

प्रशिक्षणाची गरज आहे अशी तिसरी बाब म्हणजे 'संघर्ष व्यवस्थापन' समजून घेणे. कामगार आणि व्यवस्थापनांतील संघर्ष हा अटळ आहे. या संघर्षाचं व्यवस्थापन कसं करता येऊ शकेल हा प्रश्न आहे. दोन पर्यायी मार्ग आहेत. एक मार्ग आहे तो म्हणजे 'बरोबर-चूक, चांगले-वाईट, जिंका-हरा' हा मार्ग. ज्यात कामगारांना असे वाटू शकते की त्याचे म्हणणे बरोबर आहे आणि व्यवस्थापनांचं चुकीचे आणि हे असे आहे कारण ते स्वत: चांगले आहेत आणि व्यवस्थापन वाईट आहे. याचा परिणाम म्हणून संघर्ष अनिवार्य आहे आणि एक जिंकतो आणि दुसरा हरतो, यासाठी अगदी संप किंवा टाळेबंदी ही आवश्यक आहे. याला एक पर्यायी तीन टप्प्यांचा मार्ग आहे जो दोन्ही बाजूंसाठी खूपच लाभदायक आहे. तो म्हणजे समज मार्ग :

- पहिला टप्पा म्हणजे दुसऱ्या पक्षाने जी भूमिका घेतली आहे त्यामागची विचार प्रक्रिया काय आहे, हे जाणून घेणे.
- दुसरा टप्पा म्हणजे तडजोड साध्य करणे.
- तिसरा टप्पा म्हणजे सहिष्णुता आणि परस्पर सहजीवनाची परिस्थिती निर्माण करणे.

हे दोन्ही मार्ग शक्य आहेत. 'जिंका किंवा हरा' या मार्गातून काय निष्पन्न होईल आणि 'समज-समझोता-सहयोग' या मार्गातून काय निष्पन्न होईल हे निरनिराळ्या उदाहरणांनी दाखविता येईल.

तीन प्रकारच्या कामगारसंघटना

परिस्थितीची ऐतिहासिक पार्श्वभूमी आणि व्यवस्थापनाचे प्रयास यांवर विसंबून संघटनेत निरनिराळ्या तीन प्रकारच्या कामगारसंघटना असतात.

पहिली कामगार संघटना म्हणजे 'सहकार्यदायक संघटना'. जी प्रत्येक बाबतीत व्यवस्थापनाला सहकार्य द्यायला तयार असते - टिस्कोची कामगारसंघटना या प्रकारची आहे, जी व्यवस्थापनाचा दृष्टिकोन स्वीकारायला तयार असते—निदान प्रत्येक वेळी जेव्हा संघर्ष उद्‌भवतो तेव्हा व्यवस्थापनाच्या दृष्टिकोनावर गंभीरपणे विचार करायला तयार असते. कामगारसंघटना स्वत: कामगारांना मान्य होईल अशा तडजोडीवर विचार करते.

दुसऱ्या प्रकारची संघटना आपल्याला बऱ्याचदा आढळते ती म्हणजे 'संघर्षकारक' संघटना. येथे कामगारनेते कामगारांच्या वतीने त्यांच्या विविध मागण्यांसाठी - विशेषत: ठराविक काळी करायच्या तडजोडीविषयी वाटाघाटी करताना व्यवस्थापनाशी संघर्ष करायला तयार असतात. प्रत्येक तडजोड-करारापूर्वी कामगारसंघटना मागण्याचा जाहीरनामा सादर करते. बऱ्याचदा या मागण्या अतिशयोक्तीपूर्ण, फुगविलेल्या अशा असतात. दीर्घकाळ वाटाघाटी होतात आणि त्यानंतर तडजोड-करार होऊन तीन किंवा चार वर्षांपुरता दोन्ही बाजूंना मान्य असलेला करार स्वीकारायला तयार होतात. या अशा परिस्थितीत अपरिहार्यपणे एक-दोन महिने काही प्रमाणात अशांतता असते. 'मंदगतीने कामे' होतात, घोषणा दिल्या जातात, असहकार असू शकतो; पण या काळानंतर तडजोड-करार झाल्यावर तीन वर्षे काहीही त्रास नसतो.

तिसऱ्या प्रकारची कामगारसंघटना म्हणजे 'उग्रवादी' संघटना. यांच्याशी व्यवहार करणे फार अवघड असते. कारण कोणतीही तडजोड केली किंवा त्यांना कोणतीही सूट दिली तरी त्यांच्या हिशेबी ते व्यवस्थापनाच्या दुबळेपणाचं लक्षण समजले जाते आणि आणखी मागणी करायची त्यांची भूक वाढते. या कामगारसंघटना कामगार आणि व्यवस्थापक मंडळीला धमकाविण्यासाठी, मागण्या मंजूर होण्यासाठी, दडपण आणण्यासाठी आणि कामगारांमध्ये त्यांना हव्या त्या कृतीसाठी एकता करण्यासाठी हिंसेचाही वापर करतात.

व्यवस्थापनाची धोरणे

ह्या तीन प्रकारच्या कामगारसंघटनांना आपल्याला तोंड द्यावे लागण्याची शक्यता

असते आणि त्यातील प्रत्येकाला व्यवस्थापनाने कसा प्रतिसाद द्यावा याचा विचार करायला हवा.

सहकार्यदायक कामगार संघटना जरी सीधीसाधी वाटत असली तरीही तिला तशी ठेवणे सर्वांत अवघड असते. व्यवस्थापनाशी कामगारसंघटनेने सहकार्य देऊनही कामगारांमधील त्यांची विश्वासार्हता जपणे हे फारच कठीण असते. याचा अर्थ असा की व्यवस्थापन शक्य ते सगळे काही करायला तयार आहे हे कामगारांना पटवून देणे. कामगारसंघटनांनी मागणी न करताही व्यवस्थापन कामगारांचा वाटा देईल ही भावना व्यवस्थापन त्यांना देऊ शकले तर सहकार्य देणाऱ्या कामगारसंघटनेचे नेते त्यांची विश्वासार्हता टिकवू शकतात आणि ती कामगारसंघटना व्यवस्थापनाशी सहकार्य चालू ठेवू शकते.

संघर्षकारक कामगारसंघटनांशी व्यवहार करताना उत्कृष्ट वाटाघाटी कौशल्ये आणि कामगारांमध्ये आणि समाजात चांगला जनसंपर्क असणे आवश्यक असते. जेव्हा केव्हा एखादा संघर्ष होतो तेव्हा व्यवस्थापनाविषयी सहानुभूती आणि कामगारांवर काही दडपण बाहेरून येईल अशी व्यवस्था करायला जर व्यवस्थापन समर्थ असेल, तर मग संघर्षकारक कामगार संघटना कदाचित व्यवहाराला सर्वात सोपी ठरते.

सर्वात व्यवहार करण्यासाठी अवघड असलेली कामगार संघटना म्हणजे उग्रवादी कामगार संघटना हे उघडच आहे. व्यवस्थापन जेवढी शरणागती पत्करते तेवढे उत्पादनदर्जा, उत्पादकता आणि शिस्तीमध्ये अशा संघटनेकडून समस्या निर्माण केल्या जातात. हा आवश्यकरीत्या शक्तिसामर्थ्याचा खेळ होऊन जातो आणि मग व्यवस्थापनाला अशा तऱ्हेचा खेळ खेळायला शिकलेच पाहिजे. हे काहीसे अतिरेक्यांशी वागण्यासारखे आहे. मग शक्तिसामर्थ्याच्या खेळाच्या काही महत्त्वाच्या नियमांपासून दूर राहणे हे शक्य नसते.

शक्तिसामर्थ्याचा खेळ

शक्तिसामर्थ्याचा खेळ कसा खेळला जातो? सर्वप्रथम 'शक्तिसामर्थ्य' म्हणजे काय आणि लोक शक्तिसामर्थ्य कसे मिळवितात हे समजून घ्यायला हवे. शक्तिसामर्थ्य हे दोन प्रमुख सूत्रांकडून मिळते : संलग्न गट आणि लागेबांधे. कामगार कामगारनेत्याशी कितपत एकनिष्ठ राहायला तयार आहेत ही पहिली बाब. बऱ्याचदा हिंसेच्या वापरातून एकनिष्ठता मिळविली जाते. जर असे घडत असेल तर मग व्यवस्थापनाने तात्काळ स्वत:चा संलग्न गट काढण्यासाठी प्रयत्न सुरू करायला हवेत, विशेषत: व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांमध्ये. बऱ्याच वेळा कामगारांच्या समस्या या व्यवस्थापनाचे व्यवस्थापकीय

कर्मचाऱ्यांबरोबर ज्या समस्या असतात त्याचीच प्रतिबिंबे असतात. जेव्हा काही व्यवस्थापकांना हव्या असतात तेव्हाच मोठ्या कामगारविषयक समस्या उद्‌भवतात आणि जेव्हा कंपनीतल्या नंबर दोनला (नंबर १ ला उलथवायला) समस्या हव्या असतात तेव्हा सर्वांत मोठ्या कामगारविषयक समस्या उद्‌भवतात. बऱ्याच वेळा कामगारांबरोबरच्या तथाकथित समस्या त्या स्वतः व्यवस्थापकांमधल्याच 'छुप्या युद्धा'चा प्रकार असतो. त्यामुळे व्यवस्थापनाने प्रथम जे काही करायला हवे ते म्हणजे स्वतःच्या गटात—अगदी पहिल्या स्तरावरील पर्यवेक्षकापासून ते थेट उच्च व्यवस्थापनापर्यंत—एकोपा स्थापन करणे. या गटात एकोप्याची मजबूत भावना हवी.

दुसरी बाब म्हणजे लागेबांधे. कामगारांचे स्वाभाविकच लागेबांधे असतात. कामगार संघटनांचे राजकीय पक्षांबरोबर लागेबांधे असतात आणि त्यांच्यातर्फे खूप दडपण आणण्यात येते. बऱ्याच वेळा प्रसारमाध्यमेही कामगारसंघटनांना पाठिंबा द्यायला तयार असतात. आजकाल समाजात निर्माण होणारी भावना ही दोन्ही बाजूंवर दडपण येण्यातला महत्त्वाचा भाग झाली आहे. व्यवस्थापन राजकीय पक्ष, नोकरशहा, पोलीस आणि प्रसारमाध्यम यांच्याशी लागेबांधे ठेवायला आणि त्यांना शक्य तितक्या परिणामकारकरीत्या त्यांची बाजू मांडायला मोकळे असते. जेणेकरून, सरतेशेवटी, लोकांना कळून चुकते की यात दोन बाजू आहेत आणि ते व्यवस्थापनालाही पाठिंबा द्यायला तयार होतात.

यानंतर येते शक्तिसामर्थ्याचे प्रात्यक्षिक. हे फार महत्त्वाचे असते. कामगारसंघटना उत्पादन प्रक्रिया मंद करून किंवा पूर्णपणे थांबवून त्यांचे शक्तिसामर्थ्य दर्शवायचा प्रयास करतात. व्यवस्थापनाने कामगारसंघटनेच्या या प्रयासानंतरही काही प्रमाणात उत्पादन चालू ठेवण्याचे प्रयत्न करायला हवेत. संप सुरू असताना किंवा मंद गतीने काम सुरू असताना जर व्यवस्थापन काही काळ पुरेसा उत्पादन पुरवठा टिकविण्यात यशस्वी झाले तर कामगारांचे नैतिक धैर्य खचते. येथे उग्रवादी संघटनेला माघार घ्यावी लागते.

दुसरीकडे, जर उग्रवादी संघटना हुकूम द्यायला समर्थ असेल तर मग त्यांचे सामर्थ्य सिद्ध होते. त्यानंतर मात्र व्यवस्थापनाला कोणत्याही कारणाखाली टाळेबंदी करावी लागते; दुसरा पर्याय नसतो. अशा परिस्थितीत जर व्यवस्थापन औद्योगिक झगडा करायला तयार नसेल तर औद्योगिक शांतता संभवत नाही. संरक्षण दलांत म्हणतात त्याप्रमाणे, "आपण जर युद्धासाठी तयार असलो तरच आपण शांतता टिकवू शकतो." जेव्हा तुम्हांला उग्रवादी कामगार संघटनेला तोंड द्यावे लागते तेव्हा टाळेबंदी करायला तयार असाल, तेव्हाच तुम्हांला औद्योगिक शांतता लाभते.

निष्कर्ष

कामगार संघटनांशी लढून त्यांच्याशी जमवून घ्यायला व्यवस्थापनाने त्यांच्या स्वतःच्या व्यवस्थापक मंडळींची मने समजून घ्यायला हवीत.

व्यवस्थापकांच्या तीन समस्या असू शकतात :

- पहिली, त्यांचे कामाच्या तर्कशास्त्राला अग्रक्रम देणे आणि संघटनेशी त्यांची असलेली निष्ठा
- दुसरी, त्यांची 'हक्कदारी'ची आणि 'अधिकारा'ची सरंजामशाही संकल्पना
- तिसरी, त्यांचा आकलनातील विचारप्रणाली, संघर्षामुळे निर्माण झालेला वैयक्तिक वैरभाव.

व्यवस्थापनाशी झालेल्या संघर्षाच्या पूर्वेतिहासामुळे ते दुजाभाव, अलगपणा बाळगीत असणाऱ्या. कामगार संघटनांना आणि कामगार नेत्यांनाही व्यवस्थापनाने समजून घेतलेच पाहिजे.

कामगारनेते हे निवडलेले असल्याने आणि नेमलेले नसल्याने त्यांना कामगारांच्या तर्कशास्त्राची तरफदारी करावी लागते.

मुळात, कामगारसंघटना हे एक राजकीय संस्था-संघटन असते जे त्याच्या अस्तित्वासाठी, वाढीसाठी आणि शक्तिसामर्थ्यासाठी राजकीय लागेबांधे ठेवून ते टिकविण्यावर लक्ष देते.

व्यवस्थापनाला प्रशिक्षणाचा विचार करणे भाग असते.

व्यवस्थापकांना प्रशिक्षण :

- पहिले, आपल्या सामाजिक, आर्थिक आणि राजकीय परिस्थितीत होत असलेल्या बदलांविषयी आणि औद्योगिक परिस्थितीवरील त्यांच्या आघाताविषयीचे प्रशिक्षण.
- दुसरे, कामगारसंघटनेच्या शक्तिसामर्थ्याचा स्रोत समजून घेण्याचे प्रशिक्षण आणि,
- तिसरे, कामगारनेत्यांशी जवळीक साधणे ही तुमची जबाबदारी आहे हे व्यवस्थापक मंडळीला पटवून देणे.

व्यवस्थापन केवळ कामगार नेत्यांसाठी नव्हे तर कामगारांवर प्रभाव असणाऱ्या इतरं कामगारांसाठीही प्रशिक्षण कार्यक्रम ठेवू शकेल.

ह्या कामगारनेत्यांना मूल्यवृद्धी आणि कामगारांना मिळणाऱ्या वेतन आणि इतर सुखसोयींमध्ये आणि संघटनेच्या दीर्घकालीन यशासाठी सिद्धता करण्यातील त्यांची

(वाढ, आधुनिकता आणि विविधीकरण या संदर्भात) भूमिका याविषयीचे प्रशिक्षण देता येईल. त्यांना राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय स्तरावर उदयाला येणाऱ्या स्पर्धेविषयीची समज देता येऊ शकेल. यामुळे प्रत्येक संघटनेला उत्पादनाचा दर्जा आणि उत्पादकता यांचा संघटनेचे अस्तित्व आणि वाढीसाठी विचार करणे अपरिहार्य झाले आहे हेही समजेल.

व्यवस्थापनाने संघर्ष व्यवस्थापनावर भर द्यायला हवा. बरोबर-चूक, चांगले-वाईट आणि जिंका-हरा हा मार्ग न चोखाळता समज-समझोता-सहयोग हा मार्ग पत्करायला हवा.

जेव्हा व्यवस्थापनाला वेगवेगळ्या प्रकारच्या कामगारसंघटनांना तोंड द्यावे लागते तेव्हा व्यवस्थापनाने योग्य ती पावले उचलायला हवीत.

- जर सहकार्यदायक कामगारसंघटना असेल तर कामगारांना त्यांचा न्याय्य वाटा ते मागणी करण्यापूर्वीच देऊन या कामगार संघटनेची कामगारांतील विश्वासार्हता टिकून राहण्यासाठी प्रयत्न करायलाच हवेत.
- जर संघर्षकारक कामगारसंघटना असेल तर व्यवस्थापनाने आपल्या वाटाघाटीच्या कौशल्यांना धार चढवायला हवी. दर तीनचार वर्षांनी तात्पुरत्या संघर्षासह वाटाघाटी होतील. पण सरतेशेवटी यातून बराच काळ टिकेल अशी तडजोड निघेल.
- जर उग्रवादी कामगार संघटना असेल तर व्यवस्थापनाने स्वतःचा संलग्नगट (विशेषतः सुपरवायझर आणि व्यवस्थापकांचा) विकसित करायला हवा जेणेकरून ते एक सामायिक आघाडी उघडू शकतील.

दुसरे म्हणजे, त्यांनी राजकारणी, नोकरशहा आणि प्रसारमाध्यमे यांच्याशी अशा रीतीने लागेबांधे निर्माण करायला हवेत की जे त्यांना बाहेरून त्यांच्या भूमिकेला पाठिंबा देतील.

जेव्हा व्यवस्थापन या समस्यांचा सामना करायला तयार असेल तेव्हाच ते कामगार संघटनांशी लढा देऊन त्यांच्याशी जमवून घेऊ शकेल. अधिक जबाबदार असणाऱ्या कामगारनेत्यांची अपेक्षापूर्ती करून ते कामगारसंघटनांचा बंदोबस्त करू शकणार नाहीत. ते एवढं मात्र करू शकतील की कामगारसंघटनांशी व्यवहार करायला ते स्वतःवरच अधिक जबाबदारी घेऊ शकतील.

***

प्रकरण १४

पर्यवेक्षकांचे यश

असे म्हणतात की हिवाळ्यात सर्वत्र थंडी असते; पण सर्वाधिक थंडी ही उत्तर ध्रुवावर असते. याचप्रकारे, भारतीय व्यवस्थापनात सर्वत्र खूप गोंधळ आहे, पण सर्वात मोठा गोंधळ हा कनिष्ठ पातळीवरील पर्यवेक्षकाच्या (सुपरवायझर) बाबतीत आहे. तो भारतीय व्यवस्थापनातला सर्वात कच्चा दुवा आहे.

पर्यवेक्षकाविषयीच्या प्रश्नाला तीन बाजू आहेत :

- त्याच्या भूमिकेविषयीचा गोंधळ
- अधिकाराविषयीचा गोंधळ
- समजाविषयीचा गोंधळ

भूमिकाविषयीचा गोंधळ

यांपैकी सर्वाधिक महत्त्वाची बाब म्हणजे भूमिकाविषयीचा गोंधळ. कनिष्ठ पातळीवरील पर्यवेक्षक हा व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांपैकी आहे की नाही? हा प्रश्न मी अनेक संघटनांमध्ये विचारला. त्यापैकी अर्ध्याहून अधिक संघटनांना त्यांच्या उत्तराविषयी खात्री नव्हती.

ही पर्यवेक्षक मंडळी आपणहून मला सांगतात की जेव्हा केव्हा औद्योगिक संघर्ष सुरू असतो त्यावेळी व्यवस्थापन आम्हांला म्हणते, ''तुम्ही तर व्यवस्थापनाचे भाग आहात.'' पण हा संघर्ष संपताच ते म्हणतात, ''जा, कामगारांची शौचालये वापरा.'' या गोंधळाला पर्यवेक्षकाच्या पार्श्वभूमीने धार चढते. काही पदोन्नती मिळून पर्यवेक्षक झालेले असतात. जेव्हा त्यांना पर्यवेक्षक केले जाते तेव्हा त्या पदावरील जबाबदाऱ्याविषयी त्यांना कोणतेही प्रशिक्षण दिले जात नाही. त्यांचे कामगारांशी असलेले लागेबांधे सुरू राहतात आणि बऱ्याचदा ते कामगार संघटनांचे सदस्यही असतात. याचा परिणाम म्हणून, जरी ते व्यवस्थापकीय भूमिका बजावत असले तरीही त्यांना कामगार संघटनेविषयी निष्ठा वाटते. दुसरीकडे, नव्याने पर्यवेक्षक पदावर भरती

केलेल्या मंडळीला कामगारांपासून आपण वेगळे असल्यागत दुजाभाव वाटतो. पण त्यांना आढळतं की खुद्द व्यवस्थापन त्यांना स्वत:चा म्हणून एक भाग समजत नाही. त्यामुळे त्यांना 'तळ्यात ना मळ्यात' असे वाटत राहते आणि साहजिकच या अवस्थेत ते धडपणे काम करू शकत नाहीत.

अधिकाराविषयीचा गोंधळ

दुसरी समस्या म्हणजे अधिकाराविषयीचा गोंधळ. पर्यवेक्षकाकडे काय अधिकार असतो? बऱ्याच वेळा, व्यवस्थापन पर्यवेक्षकाला कठोर कारवाई करून कोणत्याही परिस्थितीत औद्योगिक संघर्षावेळी शिस्त टिकवून ठेवायला सांगते. मात्र, त्यानंतरच्या वाटाघाटींमध्ये, व्यवस्थापन पर्यवेक्षकाने दिलेल्या शिक्षा रद्द करते आणि त्यामुळे पर्यवेक्षकाला आपला विश्वासघात झाल्यासारखे वाटते. अशी अनेक उदाहरणे आहेत ज्यात कामगारांनी पर्यवेक्षकावर हल्ले केले आणि कामगारांशी वाटाघाटी करताना व्यवस्थापनाने तडजोड-कराराचा एक भाग म्हणून हल्ला करणाऱ्या कामगारांवरील पोलिसात दाखल केलेले खटले मागे घेतले आहेत. अशा परिस्थितीत, पर्यवेक्षकाला व्यवस्थापनाने आपला विश्वासघात केला असे वाटते. कामगारांविषयीचे मूलभूत निर्णय म्हणजे, त्याच्याविषयीची आस्थापन धोरणे—उदाहरणार्थ, पगारवाढ, बदल्या, बढत्या, इ.- पर्यवेक्षकाशी सल्लामसलत न करता बऱ्याचदा घेतले जातात, काही वेळा तर न कळविताही हे निर्णय घेतले जातात. त्यामुळे त्याला आढळतं की त्याच्या हाताखालील व्यक्तींविषयीचे निर्णय त्याला न विचारताच, त्याला वगळून घेतले जातात. यामुळे आपल्याला काय अधिकार आहेत याविषयी तो नवल करू लागतो! अनेक वेळा त्यांच्याकडे धड माहितीही नसते. संघटनेत काय घडते आहे हे त्याला त्याच्या हाताखालील कामगाराकडून कळतं - विशेषत: हे कामगार जेव्हा कामगारनेते असतात.

समजाविषयीचा गोंधळ

तिसरी समस्या म्हणजे समजाविषयीचा गोंधळ. राजकीय, सामाजिक आणि आर्थिक परिस्थितीत होणाऱ्या अनेक बदलांची बऱ्याच पर्यवेक्षकमंडळीला पूर्ण माहिती नसते. त्यांना यातले बरेचसे बदल अन्यायकारक वाटतात. विशेषत: वेतनरचनेतील त्यांना फरकाची सवय असते. बऱ्याच वेळा हा फरक अचानक उलटा होतो आणि आपली काहीतरी फसवणूक झालीय असे त्यांना वाटते. त्यांच्या भोवतालची परिस्थिती कशी

बदलत आहे आणि त्या परिणामाचा पर्यवेक्षक-कामगारसंबंधावर काय परिणाम होत आहे हे त्याला समजत नाही.

आस्थापना धोरणे

अशा प्रकारच्या गोंधळाच्यावेळी व्यवस्थापनाला त्याच्या आस्थापन-धोरणाबाबत कारवाई करावी लागते.

१. पगार, अतिरिक्त लाभ आणि इतर सुखसोयी यांच्या सुयोग्य रचनेसह व्यवस्थापनाने पर्यवेक्षकाला व्यवस्थापकीय कर्मचारीवर्गाचा भाग म्हणून मान्यता देणे हा पहिला टप्पा आहे.

जोवर तो दृश्य स्वरूपात व्यवस्थापकीय कर्मचारीवर्गाचा भाग म्हणून दिसत नाही, तोवर त्याच्या भूमिकेविषयीचा गोंधळ नाहीसा करता येणार नाही. एखाद्या कामगाराला पर्यवेक्षक पदावर बढती देण्यापूर्वी त्याने कामगार संघटनेच्या सदस्यत्वाचा राजीनामा द्यायला हवा हे त्याला स्पष्ट केले पाहिजे—तो दोन्हीकडे एकनिष्ठ राहू शकणार नाही.

२. दुसरा टप्पा—पर्यवेक्षकाच्या हाताखालील मंडळींची भरती, पगारवाढ, कामगिरीतपासणी, बढती आणि बदली, इ. विषयांशी संबंधित आहे. या निर्णयांविषयी एक उघड धोरण असले पाहिजे आणि प्रथम स्तराचा पर्यवेक्षक हा हे निर्णय घेण्यात सहभागी असला पाहिजे. उदाहरणार्थ, कामगाराविषयी घेतला जाणारा प्रत्येक निर्णय त्याने त्याच्या नजिकच्या पर्यवेक्षकाद्वारा कळवायलाच हवा - किंवा तो कामगाराला पर्यवेक्षकाच्या हजेरीत सांगायला हवा. तरच तो पर्यवेक्षक कामगारांबरोबर त्याचे स्थान टिकवू शकेल.

३. तिसरा टप्पा हा माहितीविषयी आहे. व्यवस्थापनाच्या धोरणांतील, कार्यपद्धतीतील, विस्तारातील, आधुनिकीकरणातील, व्यवस्थापनाने हाती घेतलेल्या प्रकल्पांतील विविध बदल हे सुपरवायझरला त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याऐवजी त्याच्या हाताखालील कामगारांकडून कळविले जातात. जेव्हा हाताखालील कामगार हा कामगार नेता असेल तेव्हा असे घडण्याची शक्यता जास्त असते. माहितीच्या देवाणघेवाणासाठी व्यवस्थापनाचे एक पद्धत स्थापन करून चालवली पाहिजे. औपचारिक आणि अनौपचारिक प्रकारचा द्विमार्गी सुसंवाद स्थापन करायलाच हवा; जेणेकरून पर्यवेक्षकाला माहिती मिळत राहील आणि त्याच्या मतांची नोंद घेतली जाईल.

व्यवस्थापन पर्यवेक्षकाला व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्याचा भाग समजते या-

विषयीच्या विश्वसनीयतेच्याबाबत हाताखालच्या कामगारांकडून अथवा बाहेरून पर्यवेक्षकाकडे जाणारी माहिती नेहमीच शंका निर्माण करते.

प्रशिक्षण

प्रशिक्षणाच्या क्षेत्रात व्यवस्थापनाने काही विशिष्ट पावले उचलायला हवीत. गेल्या अनेक वर्षांतील व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण हे मध्यम स्तरांवरील व्यवस्थापनाच्या प्रशिक्षणावर केंद्रित झालेले आहे. स्थानिक भाषेत तीन क्षेत्रांमध्ये ह्या अभ्यासक्रमांची कनिष्ठ पातळीच्या पर्यवेक्षकमंडळींसाठी पुनर्रचना करणे जरूरीचे आहे.

पहिले : आगमन, अभिमुखीकरण आणि पुनर्अभिमुखीकरण

दुसरे : तंत्रज्ञान आणि तंत्रे

तिसरे : परस्परसंबंध-कौशल्ये

जेव्हा एखाद्या नव्या व्यक्तीला संघटनेत पर्यवेक्षक म्हणून घेतले जाते तेव्हा त्याला आगमन-प्रशिक्षण द्यायलाच हवे. म्हणजे, ती संघटना, तिची धोरणे आणि या धोरणांची अंमलबजावणी करण्यातील त्याची भूमिका याविषयीचे प्रशिक्षण. जर एखादी व्यक्ती यापूर्वीच काम करीत असेल; पण यांपैकी काही परिस्थितींविषयी गोंधळलेली असेल तेव्हा अभिमुखीकरण म्हणजे त्याला दिशा दाखवून द्यायला हवी. जेव्हा कामगाराला पर्यवेक्षक म्हणून बढती दिली जात असेल तेव्हा त्याला पुनर्अभिमुखीकरण प्रशिक्षण म्हणजे पुन्हा दिशा दाखवून द्यायला हवी.

तंत्रज्ञान आणि तंत्रे

तंत्रज्ञान आणि तंत्रे हे दुसरे क्षेत्र आहे. भारतामध्ये, कामगारांची अशी अपेक्षा असते की त्यांच्यावरचा पर्यवेक्षक हा ज्ञान आणि कौशल्यांच्या बाबतीत त्यांच्यापेक्षा वरचढ व श्रेष्ठ असावा. याचा परिणाम म्हणून, जसजसे तंत्रज्ञान बदलते तसतसे पर्यवेक्षकाची तंत्रज्ञान कौशल्ये अद्ययावत करायला हवीत, त्यांच्यात विकास व्हायला हवा; जेणेकरून आपल्या तज्ज्ञता व नैपुण्याद्वारे त्याला त्याच्या हाताखालील कामगारांवर अधिकार गाजवता येईल. संघटनेत असलेल्या विविध तंत्रांना, व्यवस्था आणि कार्यपद्धतींनाही परिणामांसह पर्यवेक्षकाने समजून घेणे आवश्यक असते. वरच्या अधिकाऱ्यांना (उपरवाले) हवी म्हणून एखादी कार्यपद्धती वापरली जाते आहे असे कामगारांना पर्यवेक्षकाकडून सांगितले जाणे हे त्यांचे नीतिधैर्य खचविणारे असते. समस्येचे हे समाधानकारक उत्तर नाही. एखादी विशिष्ट कार्यपद्धती अंमलात का

आणण्यात आली आहे हे पर्यवेक्षकाला माहीत असलेच पाहिजे.

परस्परसंबंध-कौशल्ये

तिसरे क्षेत्र म्हणजे परस्परसंबंध कौशल्ये. पर्यवेक्षकाला हाताखालील व्यक्तींबरोबरच नव्हे तर त्याच्या संपर्कात येणाऱ्या इतर मंडळींशी—म्हणजे बरोबरीने काम करणारे सहकारी, वरिष्ठ अधिकारी (एक किंवा अनेक), ग्राहक, मालपुरवठा करणारी मंडळी आणि कामगारनेते यांसारख्या बाहेरच्याही मंडळींशी संबंध ठेवावे लागतात. यासाठी पर्यवेक्षकाला माणसामाणसातील संबंधाच्या समस्यांची जाण असायला हवी आणि हे संबंध सकारात्मकरीत्या टिकवून ठेवण्यासाठी त्याने परस्परसंबंध-कौशल्ये प्राप्त करायलाच हवीत.

यशस्वी पर्यवेक्षक

प्रत्येक संघटनेत अपेक्षित कसोटीला उतरणारे थोडेसे का होईना, यशस्वी पर्यवेक्षक असतात. अशा परिणामकारक, यशस्वी पर्यवेक्षक मंडळींचा मी अभ्यास करीत आलो आहे आणि त्यांच्या परिणामकारकतेच्या कारणांची तीन वैशिष्ट्ये मला आढळली आहेत ती अशी :

पहिले वैशिष्ट्य म्हणजे, त्यांच्या हाताखाली काम करणाऱ्या मंडळींमध्ये असलेली विश्वासार्हता आणि याचा परिणाम म्हणून असलेली परस्परनिष्ठा. जो पर्यवेक्षक त्याच्या हाताखाली काम करणारी मंडळी समर्थ नाहीत, अपुरी आहेत वगैरे तक्रारी करीत असतो तो क्वचितच चांगले निकाल देऊ शकतो. त्याच्या हाताखालील मंडळीच्या उणीवांची त्याने काळजी घ्यायला हवी आणि या उणीवांना दूर करून त्यांना मजबूत करायला हवे.

दुसरे वैशिष्ट्य म्हणजे वरिष्ठ अधिकाऱ्यांबरोबर आणि बरोबरीने काम करणाऱ्या सहकाऱ्यांबरोबर वागताना, व्यवहार करताना दिसून येणारा त्याचा आत्मविश्वास. हा आत्मविश्वास सहजगत्या निर्माण होतो तो त्याच्या उत्तम निकाल देण्याच्या सामर्थ्यातून, कर्तृत्वातून; तसेच व्यवस्थापनाने निर्माण केलेल्या वातावरणातून—म्हणजे ज्या वातावरणात पर्यवेक्षकाला वाटते की त्याची कामगिरी हा त्याच्या मूल्यमापनातील एक महत्त्वाचा निकष ठरणार आहे.

तिसरे वैशिष्ट्य म्हणजे, परस्परांविषयीच्या आदरभावनेने झळकणारी कामगार नेत्यांबरोबर जवळीक साधण्याची कुवत. यशस्वी पर्यवेक्षक कामगार नेत्याचा सहसा

तिरस्कार करीत नाही किंवा तिरस्कार करतो असे नसून तो त्यांना पत्करून त्यांच्याशी बोलायला, व्यवहार करायला तयार असतो.

निष्कर्ष

व्यवस्थापनाने उत्तम निकाल खात्रीने मिळण्यासाठी कनिष्ठ पातळीवरील पर्यवेक्षक हे परिणामकारक आहेत हे पाहायलाच हवे.

या पर्यवेक्षक मंडळींना तोंड द्याव्या लागणाऱ्या तीन समस्यांचा व्यवस्थापनाने विचार करायला हवा :

- त्यांच्या भूमिकेचा गोंधळ
- त्याच्या अधिकाराविषयीचा गोंधळ
- भोवतालच्या परिस्थितीतील बदलांना समजून घेण्यातील गोंधळ

व्यवस्थापनाने पुरेशा आस्थापना धोरणांद्वारे परिस्थिती सुधारण्याचे प्रयत्न केलेच पाहिजेत.

यातील पहिली पायरी म्हणजे, हे पर्यवेक्षक दृश्यरीत्या व्यवस्थापनाचे भाग आहेत हे स्पष्ट दिसले पाहिजे.

दुसरी पायरी आहे, ती म्हणजे पर्यवेक्षकाच्या हाताखालील व्यक्तीविषयीचे निर्णय त्याच्या सल्लामसलतीनेच घेतले जावेत; जेणेकरून त्याला वाटेल की तो त्या निर्णयाचा एक भाग आहे.

तिसरी पायरी म्हणजे, औपचारिक आणि अनौपचारिक अशा बैठकी होतील त्याला त्याने हजर राहिले पाहिजे; म्हणजे त्याला त्याच्या कामासाठी संबंधित माहिती पूर्णपणे मिळेल.

पर्यवेक्षकाला परिणामकारक राहाण्यासाठी आवश्यक ते प्रशिक्षण मिळेल याकडेही व्यवस्थापनाने लक्ष द्यायलाच हवे. या प्रशिक्षणात खालील बाबी येतात :

पहिली : विगमन, अभिमुखीकरण (दिशादर्शन) आणि पुनर्अभिमुखीकरण (पुनर्दिशादर्शन)

दुसरी : तंत्रज्ञान आणि तंत्रे

तिसरी : परस्परसंबंध-कौशल्ये, जी बहुधा सर्वात महत्त्वाची आहेत.

यामुळे बहुतेक पर्यवेक्षक परिणामकारक होण्याची शक्यता वाढेल आणि खालील बाबतीत ते वैशिष्ट्यपूर्ण ठरतील :

- हाताखालील व्यक्तींमधील सुपरवायझरविषयीच्या विश्वासार्हतेने आणि परस्परांविषयीच्या एकनिष्ठेने...

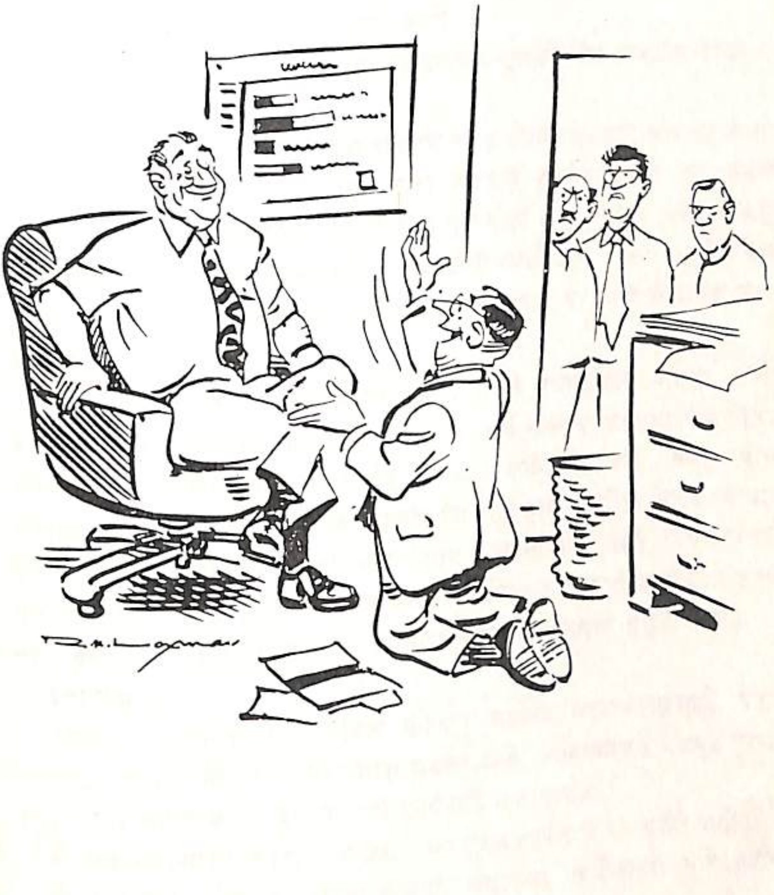
- कामगारनेत्यांशी व्यवहार करताना पर्यवेक्षकांना असणाऱ्या आत्मविश्वासाने.

या परिणामकारक पर्यवेक्षकाच्या असण्याने, व्यवस्थापनाला पहिल्या दर्जाचे पर्यवेक्षण (सुपरव्हिजन) मिळेल - जो आजच्या भारतीय व्यवस्थापनातील सर्वात कमजोर, कच्चा दुवा आहे - तो मजबूत होईल आणि अपेक्षित यशस्वी निकाल देईल.

***

प्रकरण १५

सर्वोच्च स्तरावरील व्यवस्थापन



व्यवस्थापकावर असणाऱ्या जबाबदारीपैकी एक महत्त्वाची जबाबदारी म्हणजे स्वत:ला सर्वोच्च व्यवस्थापनातील पदासाठी तयार करणे.

व्यवस्थापनातील हे पद इतर स्तरांवरील पदांच्या तुलनेने चार बाबतीत वेगळे पद आहे.

पहिली बाब म्हणजे, सर्वोच्च व्यवस्थापनाचे पद हे अत्यंत एकाकी असे पद असते. तुम्ही जसजसे पदोन्नती घेऊन वरवर जाता तसतशी तुमच्याभोवती खूप मंडळी असतात; पण तुम्ही ज्यांच्यावर विश्वास ठेवून गुप्त गोष्टी सांगू शकता, ज्यांच्याकडून सल्ला घेऊ शकता, किंवा ज्यांच्याबरोबर समस्यांची चर्चा करू शकता अशी मंडळी कमीकमी होत जातात. सर्वोच्च स्तरावरील व्यवस्थापकाने या बाबीची सवय करून घ्यायलाच हवी.

दुसरी बाब म्हणजे, त्या व्यवस्थापकाला ते सगळे तथाकथित 'अंतिम' निर्णय घ्यावे लागतात. व्यवस्थापनाच्या इतर सर्व स्तरांवर सर्व बाबींचा साधकबाधक विचार करून वरिष्ठ अधिकाऱ्याला ते निर्णय घ्यायला सांगितले जाते. पण सर्वोच्च व्यवस्थापकाला जबाबदारी दुसऱ्यावर टाकता येत नाही आणि अंतिम निर्णय घ्यावाच लागतो. बऱ्याच वेळा, त्याच्यापर्यंत येणारे निर्णय हे ज्यांना मी 'गुगली' निर्णय म्हणतो तसे असतात. जेव्हा केव्हा हाताखालील व्यक्तींना भविष्यात काय होईल हे स्पष्ट कळत नसते तेव्हा निर्णय सर्वोच्च पदावरील व्यवस्थापकावर सोपवायची प्रवृत्ती असते.

उदाहरण १ :

आस्थापना व्यवस्थापक (पर्सोनेल मॅनेजर) सर्वोच्च व्यवस्थापकाकडे येऊन म्हणतो, ''अत्यंत बेशिस्तीचा एक प्रकार घडला आहे. आमच्याकडे मजबूत पुरावा आहे आणि आपण कठोर शिस्तभंगाची कार्यवाही करू शकतो.''

तो उच्च व्यवस्थापक त्याला विचारतो, ''मग तुम्ही कार्यवाही का करीत नाहीत?''

तो उत्तर देतो, ''पण तो माणूस कामगार संघटनेचा पदाधिकारी आहे आणि कार्यवाही केली तर संप व्हायची शक्यता आहे.''

उदाहरण २ :

उत्पादन व्यवस्थापन मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याकडे जाऊन म्हणतो,

''एक नवे यंत्र आले आहे. अत्याधुनिक तंत्रज्ञान आहे - उपलब्ध असलेल्यातील सर्वोत्कृष्ट तंत्रज्ञान आहे आणि त्याच्या खर्चाचे परिमाणही आपल्याला अनुकूल आहे.''

यावर तो मुख्य कार्यकारी अधिकारी म्हणतो, ''मग तुम्ही ते खरेदी का करीत नाही?''

तो म्हणतो, ''पण हे तंत्रज्ञान कारखान्याच्या पातळीवर कधीही वापरण्यात आलेले नाही. त्यात खूपशा गडबडी असू शकतील.''

उदाहरण ३ :

वित्त व्यवस्थापक येऊन म्हणतो, ''परकीय चलन कर्ज उपलब्ध आहे. व्याजाचा दरही अत्यंत कमी आहे आणि परतफेडीच्या अटीही चांगल्या आहेत.''

तो मुख्य कार्यकारी अधिकारी विचारतो, ''मग तुम्ही का घेत नाही?''

''ठीक,'' तो वित्त व्यवस्थापक म्हणतो, ''पण जर चलन अवमूल्यन झाले तर आपण अडचणीत सापडू!''

दुसऱ्या स्तरावरील अधिकारी मंडळी ही त्यांच्या त्यांच्या क्षेत्रातील तज्ज्ञ मंडळी असतात. पण अनिश्चितता असेल, चेंडू जर कोणत्याही बाजूने वळण्याची शक्यता असेल तर तो निर्णय वरिष्ठ अधिकाऱ्यावर सोपविणे हे सर्वात उत्तम! असे ते समजतात. याप्रकारे, मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याकडे येणारे बहुतेक निर्णय हे 'गुगली' निर्णय असतात.

तिसरी बाब म्हणजे, संघटनेच्या आतील आणि बाहेरील वातावरण, परिस्थिती बदलण्याची जबाबदारी. इतर अधिकारी उपलब्ध वातावरण हे 'दिलेले' म्हणून घेऊ शकतात. हे वातावरण बदलता येईल की नाही - बदल संघटनेमध्ये आतून व्हायला हवा की बाहेरून—याविषयी मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याला स्वत: प्रयास करावे लागतात. बऱ्याचदा, वातावरण बदलण्याची कुवत हे मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याचे व्यवस्थापन प्रक्रियेला सर्वात मोठे योगदान असते.

सत्तासामर्थ्याची समस्या

सर्व व्यवस्थापन स्तरांवर असणारी, पण सर्वोच्च व्यवस्थापन स्तरावर धारदार होणारी समस्या म्हणजे सत्तासामर्थ्याची समस्या.

या समस्येची पहिली बाजू म्हणजे हाताखालील लोकांना सत्तासामर्थ्याची किती

वाटणी द्यावी. हा फारसा सोपा निर्णय नसतो; कारण प्रमाणाबाहेर सत्ता-अधिकार याची वाटणी करण्याने सर्वोच्च पदावरील व्यक्ती सत्ताहीन होण्याची परिस्थिती निर्माण होऊ शकते. दुसऱ्या टोकाला अशीही परिस्थिती असू शकते की प्रत्येकाला आपण पूर्णपणे अधिकारशून्य आहोत असे वाटते आणि प्रत्येक निर्णय हा मुख्य अधिकाऱ्याकडे जावा लागते; या दोहोंमध्ये संतुलन साधणे हे महत्त्वाचे आहे. हे कौशल्य सर्वोच्चपदावरील व्यवस्थापकाने मिळवायलाच हवे.

दुसरी बाजू आहे ती म्हणजे माहितीची समस्या. जेव्हा केव्हा एखाद्या व्यक्तीकडे सत्ता असते तेव्हा माहितीच्या समस्या उद्‌भवतात. अधिकारपदावरील व्यक्तीला ऐकायला आवडेल असेच त्याला सांगायला हवे असे प्रत्येकाला वाटते. याचा बऱ्याचदा अर्थ होतो की माहितीमध्ये काहीतरी भेसळ असते. तसेच, सर्वोच्चपदावरील व्यवस्थापकाकडे येणाऱ्या मंडळींचे स्वत:चे दृष्टिकोन असतात आणि त्यांना स्वत:चे स्वार्थ साधायचे असतात. यानेही माहितीचा विपर्यास होतो. याचा अर्थ आपल्याभोवती काय चाललंय याची सर्वोच्चपदावरील अधिकाऱ्याला क्वचितच खरी माहिती असते.

'चमचा' समस्या

अधिकारसत्तेमुळे खूषमस्कऱ्यांची, वारेमाप स्तुती करणाऱ्यांची, ज्यांना 'चमचा' म्हणतात त्यांची समस्या निर्माण होते. प्रत्येक संघटनेत 'चमचा' समस्या असते. चमचे मंडळींविषयी इतरांना खूप राग असतो; पण ही काय भानगड आहे याचा कोणी क्वचितच काळजीपूर्वक विचार करतो. 'चमचे' मंडळी ही दोन्हीकडच्या काही विशिष्ट गरजांमुळे निर्माण होते. पण 'चमच्यां'वर लोक रागावतात. अलीकडे एका ट्रकच्या मागे मी अशी ओळ वाचली :

''*छुरी बन, काटा बन, किसीका चमचा ना बन.*'' चमचेगिरीला बळी पडलेला ट्रक ड्रायव्हरही होऊ शकतो.

लोक चमच्याविषयी का रागावतात? कारण त्यांना ठामपणे असं वाटतं की चमचामंडळी त्यांच्या वारेमाप स्तुती करण्याने काहीतरी अस्थानी फायदा करून घेतात आणि वरच्या मंडळींकडे विपर्यास केलेली माहिती पाठवितात.

हे घडणे अपरिहार्य आहे. जेथे कोठे अधिकार-सत्ता आहे तेथे लोक भोवती जमणारच. उघड्यावर ठेवलेल्या गुळाच्या ढेपेसारखं हे आहे. तुम्हांला माश्या, मुंग्यांना आमंत्रण पाठवायची गरज नसते. जर त्या गुळाच्या ढेपेवर माश्या, मुंग्या नसतील तर त्याचा अर्थ असा होतो की तो गूळ नव्हे तर प्लास्टिक आहे! त्यामुळे ज्याच्याकडे

अधिकारसत्ता आहे त्याच्याभोवती खूषमस्कऱ्यांचा गोतावळा हा असणारच. जर खूषमस्करे नसतील तर त्यांचा स्वाभाविक अर्थ आहे की, त्या व्यक्तीकडे अधिकार नाही - प्लास्टिक बॉस आहे!

ही खूषमस्करी मंडळी दोन हेतू साध्य करतात.

पहिला, ही मंडळी त्याचा अहंकार प्रबळ करतात. मूळात, खूषमस्करे उच्च पदावरील व्यवस्थापकाला सांगतात की त्यांनी पाहिलेल्या व्यवस्थापकांत तो सर्वात उत्तम व्यवस्थापक आहे. त्यामुळे त्याचा आत्मविश्वास दुणावतो. काही परिस्थितींमध्ये असा आत्मविश्वास आवश्यक असतो. पौराणिक काळात, जेव्हाकेव्हा राक्षसांचा लोकांना त्रास व्हायचा, तेव्हा लोक देवाकडे जात. लोक पहिली गोष्ट करीत ती म्हणजे देवाची 'स्तुती.' राक्षसाशी लढण्यासाठी देवात आवश्यक तो आत्मविश्वास निर्माण होण्यासाठी हे जरूरीचे आहे असे समजले जाई. प्रसंगी उच्चपदस्थ व्यवस्थापकालाही अशा स्तुतीचे बळ आवश्यक असते, जेणेकरून त्याचा आत्मविश्वास दुणावेल आणि काही विशिष्ट निर्णय घेण्याचे धारिष्ट येईल.

दुसरा हेतू खूषमस्करे साध्य करतात तो म्हणजे माहितीची गरज. नेहमीच्या मार्गाने न मिळणारी माहिती खूषमस्कऱ्यांकडून मिळते. उच्चपदस्थ व्यवस्थापकासाठी हे फार महत्त्वाचे असते.

या संबंधातून खूषमस्कऱ्यांचाही फायदा होतो. पहिली गोष्ट म्हणजे त्यांना संघटनेत वरिष्ठ अधिकाऱ्याचा 'खास माणूस' म्हणून मान मिळतो. दुसरे, त्यांना काही विशिष्ट सूट मिळते. उदाहरणार्थ, इतरांना रजा मिळत नाही अशावेळी त्यांना रजा मिळते किंवा इच्छित स्थळी ऑफीसच्या टूरच्या निमित्ताने जायला मिळते. अशा तऱ्हेची सूट उच्चपदस्थ सहजगत्या देऊ शकतो त्यामुळे दोन्ही बाजूंना फायदेशीर असू शकणारा हा संबंध प्रत्येक संघटनेत असतोच असतो. मर्यादेत असल्यास या संबंधाने फारशी हानी होत नाही. पण या मर्यादांपलीकडे खूषमस्कऱ्यांचे अस्तित्व आणि वर्चस्व असल्यास अशी भावना होते की संघटना कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीच्या मूल्यमापनात वस्तुनिष्ठ नसून सर्व लाभ खूषमस्कऱ्यांनाच मिळतात. यामुळे वारेमाप स्तुती करण्याचे मूल्य वाढते आणि कामगिरीचे अकार्यकारक अवमूल्यन होते. आपल्या अधिकारक्षेत्रात हे घडू नये म्हणून उच्चपदस्थ व्यवस्थापकाने काळजी घ्यायलाच हवी.

कंपूशाहीकडून संघनिर्मितीकडे

अपरिहार्य अशा परिस्थितीत तो काय करू शकतो याविषयी उच्चपदस्थ व्यवस्थापकाने विचार करायलाच हवा. पहिली गोष्ट तो करू शकेल ती म्हणजे 'कंपू'चे 'संघामध्ये'

रूपान्तर करणे. कंपू म्हणजे एकमेकांत अधिकाराच्या फायद्याची वाटणी करण्यासाठी एकमेकांना चिकटून राहणाऱ्या मंडळींचा गट. ते उच्चपदस्थ व्यवस्थापकाभोवती कोंडाळे करतात आणि त्याला एकटे पाहून जणू त्याला ताब्यात घेतात. उत्तम कामगिरी करण्यात रस असणाऱ्या या मंडळींपासून संघ तयार होतात.

कंपूचे संघात रूपान्तर करणे म्हणजे उत्तम कामगिरी करणाऱ्यांना आकर्षून घेणे आणि त्यांना महत्त्व देणे. उत्तम कामगिरी न करणाऱ्या कंपूशाही करणाऱ्यांना चेतावणी दिली जाते की तुम्ही कामगिरी केली नाही तर तुमचे सर्वोच्चपदाजवळचे स्थान जाईल. हा सतत चालणारा प्रयास असून या प्रयासाद्वारे उच्चपदस्थ व्यवस्थापक त्याच्याभोवती संघ निर्माण करू शकतो. जर त्याने हा प्रयास केला नाही तर त्याच्याभोवती कोंडाळे करून त्याला वेगळं पाडून त्याभोवती वेष्टन-भिंती उभारणारा कंपू मिळेल. याचे सर्वोत्तम उदाहरण आपल्याला रोटरी क्लबसारख्या सामाजिक क्लबमध्ये दिसून येते. काही वेळा क्लबाच्या अध्यक्षाभोवती एखाद्या कंपूचे कोंडाळे असते, ज्यांना केवळ कार्यालयीन पदांमध्ये रस असतो. ही कार्यालयीन पदे आळीपाळीने त्या कंपूतील मंडळींनाच दिली जातात आणि लेटरहेड छापण्यापलीकडे फारसे काही काम होत नाही. दुसऱ्या क्लबमध्ये, अध्यक्षाचे कार्यालयीन पदाधिकारी असतात, पण अध्यक्ष धडाडीच्या तरुण मंडळीला विविध कामांसाठी निवडतो आणि त्यांना 'नेत्रशिबिराचा आयोजक', 'आंतरराष्ट्रीय विद्यार्थी कार्यक्रमाचा सूत्रधार', 'लघुउद्योग कार्यक्रमाचे मुख्य' अशी पदे देतो. काम करायला तत्पर असणाऱ्या या लोकांना तो महत्त्व देतो. यातून संघाची निर्मिती होते. उच्चपदस्थ व्यवस्थापकाने या दिशेने सतत प्रयत्न करायलाच हवेत; जेणेकरून उत्तम कामगिरी करण्यात रस असणारी मंडळी लवकरच त्याच्या संघात सामील होईल.

दुसरी गोष्ट तो करू शकेल ज्याला अमेरिकेत आज 'आसपास भटकून करायचे व्यवस्थापन (मॅनेजमेंट बाय वॉन्डरिंग अराउंड - एम.बी.डब्ल्यू.ए.)' असे म्हणतात. आसपास भटकत करायचे व्यवस्थापन म्हणजे काही विशिष्ट कार्यक्रमपत्रिका न ठेवता व्यवस्थापकाने संघटनेत भटकत राहण्यात त्याचा काही वेळ खर्च करणे. यामुळे त्याला सर्व प्रकारच्या लोकांना भेटण्याची आणि त्यांचे म्हणणे ऐकण्याची संधी मिळते. जरी खूपसे व्यवस्थापक उघड्या मुक्तद्वार धोरणाविषयी बोलत असले तरीही फार क्वचित लोक उघड्या दरवाजातून आत जातात. (बऱ्याचदा तर दरवाजा शब्दश: अर्थाने घ्यायचा तर तो उघडा नसतो.) जर उच्चपदस्थ व्यवस्थापकाला त्याच्या संघटनेतल्या विविध लोकांचे म्हणणे ऐकायचे असेल तर त्याने स्वत: अवतीभोवती फिरलेच पाहिजे आणि त्याच्याकडे विशेष प्रयास न करता येण्याची लोकांना संधी द्यायला पाहिजे.

केवळ संघटनेतीलच लोकांचे म्हणणे उच्चपदस्थ व्यवस्थापकाने ऐकण्याची

आवश्यकता आहे असे नव्हे, तर त्याने विविध व्यावसायिक आणि औद्योगिक कार्यक्रमांनाही हजर राहायला हवे, जेणेकरून त्याच्या संघटनेविषयी बाहेरच्या लोकांकडून त्याला ऐकायला मिळेल. माहिती मिळविण्याचा आणि औपचारिक मार्गाकडून किंवा खूषमस्कऱ्यांकडून त्याला दिल्या जाणाऱ्या माहितीतील विपर्यास कमी करण्याची ही एक उपयुक्त पद्धत आहे. मात्र, हे सगळं ऐकत असताना त्याने हे स्पष्ट करायला हवे की निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत तो 'एक घाव दोन तुकडे' मार्गाचा अवलंब करणार नाही. तो त्यांचे म्हणणे ऐकून घेईल, पण त्यांना निर्णय देणार नाही. एखादा माणूस एखादी अडचण घेऊन आला तर तो त्याचे म्हणणे ऐकून घेईल, पण त्यावरचा उपाय मात्र संघटनेच्या नेहमीच्या चाकोरीतून होईल. असे केले नाही तर मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याला अहवाल देणाऱ्या मंडळीला आणि त्यांच्या हाताखालील मंडळीला वाटेल की त्यांचा वरिष्ठ अधिकारी माहितीच्या मार्गामध्ये तोकड्या मार्गाचा अवलंब करीत आहे आणि यामुळे त्यांचे नीतिधैर्य खचेल. त्यामुळे उच्चपदस्थ व्यवस्थापनाने खालच्या स्तरावरील सुसंवाद ऐकण्यासाठी नेहमी तयार असायलाच हवे. जरी तो खूपसे थेट प्रश्न विचारून अधिकतम माहिती मिळवू शकत असला तरीही त्याने खालच्या स्तरावरील मंडळीला थेट निर्णय देऊ नये; कारण त्यामुळे संघटनेत तोकड्या मार्गाचा अवलंब करण्याची पद्धत निर्माण होईल.

वेळेचे व्यवस्थापन

अखेरची समस्या म्हणजे वेळेचे व्यवस्थापन. देव समाजवादी नाही. त्याने प्रत्येकाला वेगवेगळे, विभिन्न असे निर्माण केले आहे. मात्र, आपणा प्रत्येकाकडे दिवसाला चोवीस तासच असतात. दिवसभरात तुम्हांला जे काही साध्य करायचे असते ते या चोवीस तासांतच साध्य करणे भाग जाते. याचा अर्थ मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याने त्याच्या वेळेच्या वापराचा काळजीपूर्वक विचार करायला हवा. आपण काय साध्य करतोय याचा त्याने विचार करायला हवा आणि वेळेचे व्यवस्थापन सुधारण्याकडे लक्ष द्यायला हवे. तरच तो खूप काही साध्य करू शकेल आणि 'अवतीभोवती भटकून करायचे व्यवस्थापन' करण्यासाठी वेळ वाचवू शकेल.

अनेक मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्यांना एखाद्या तरुण व्यक्तीची सहायक म्हणून नेमणूक करायचा मोह होतो. जो मुख्य अधिकाऱ्याकडे येणारे अहवाल चाळून आवश्यक ती माहिती देईल, त्याच्या भेटीगाठीच्या ठरल्या वेळेचे नियंत्रण करील आणि त्याच्या वेळेचा बचाव करील. प्रत्यक्ष कागदावर हे फार छान दिसतं. पण प्रत्यक्ष कृतीत त्याने समस्या निर्माण होऊ शकतात. जर 'सहाय्यक' पदावरील व्यक्ती

महत्त्वाकांक्षी असेल तर, अटळपणे 'सहायक'पदाचा सहाय्यक मुख्य अधिकारी असा बदल करण्याचा प्रयत्न करील. यामुळे अनेक संघटनात्मक समस्या निर्माण होतील आणि 'सहायक' पद अकार्यकारक होईल. त्यामुळे आपल्याकडे आलेल्या पत्रव्यवहाराकडे मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्याने निदान नजर तरी टाकण्याची तसदी घ्यायला हवी व आपल्याकडे येणारी कागदपत्रे कुणाकडूनही 'सेन्सॉर' होऊ देऊ नयेत ही फार महत्त्वाची उपाययोजना आहे. अन्यथा भ्रष्टाचाराच्या अनेक बाजू मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्यापासून पूर्णत: लपून राहतील.

निष्कर्ष

व्यवस्थापकावरील जबाबदारीपैकी एक सर्वात महत्त्वाची जबाबदारी म्हणजे उच्च स्तरांवरील व्यवस्थापनासाठी आणि सरतेशेवटी सर्वोच्च पदासाठी स्वत:ची तयारी करणे.

सर्वोच्चपदस्थ व्यवस्थापक एकाकी असतो. तो जबाबदारी वा दोष दुसऱ्यावर ढकलू शकत नाही.

त्याला घ्याव्या लागणाऱ्या निर्णयांपैकी अनेक निर्णय हे 'गुगली' निर्णय असतात.

संघटनेतील आणि बाहेरील वातावरण बदलण्याची जबाबदारी त्याच्यावर असते.

त्याच्याकडे असलेली अधिकारसत्ता लाभप्रद मालमत्ता असते; तसेच तिचे दायित्वही असते.

दोन्ही टोके गाठली जाणे टाळण्यासाठी किती प्रमाणात अधिकारसत्तेची वाटणी करावी हे त्याने ठरवायला हवे.

त्याने हे समजून घ्यायला हवे की अधिकारसत्तेने माहितीचा अटळपणे विपर्यास होतो. अधिकारसत्तेची वाटणी करण्यात रस असलेल्या खुषमस्कऱ्यांचे त्याच्याभोवती कोंडाळे असेल ते माहितीचा अनेकदा बराच विपर्यास होईल.

उत्तम कामगिरी करण्यावर भर देऊन त्याने कंपूंचे संघांमध्ये रूपान्तर करायला हवे.

'अवतीभवती भटकून करायचे व्यवस्थापन' त्याने संघटनेत आणि संघटनेबाहेर भटकून करायला हवे.

निर्णय घेताना त्याने तोकड्या मार्गाचा अवलंब करणे टाळलेच पाहिजे.

वेळेचे व्यवस्थापन करणे आवश्यक आहे.

स्वत:साठी सहायक नेमताना त्याने माहितीवरील नियमनाविरुद्ध काळजी घ्यायला हवी आणि स्वत:ची माहिती स्वत:च केव्हाही मिळण्याची सोय ठेवायला हवी.

***

प्रकरण १६

कार्यमूल्य आणि कार्यसंस्कृती

संघटनेत काम करणाऱ्या लोकांची ढोबळमानाने तीन गटांत विभागणी करता येऊ शकते. पहिला गट आहे उत्तम कामगिरी करणाऱ्यांचा. ही मंडळी त्यांना कोणत्याही पदावर ठेवले, कामाच्या कोणत्याही परिस्थितीत ठेवले तरीही उत्तम कामगिरी बजावतात. ते त्यांना शक्य ती सर्वोत्तम कामगिरी बजावायचा प्रयत्न करतात. शक्यता अशी की लहानपणापासून त्यांच्या मनावर बिंबविण्यात आले असावे : ''तुम्हांला शक्य तो सर्वोत्तम कामगिरी करायला हवी; काम करणे ही ईश्वरपूजा आहे; दुसऱ्या कुणीही तुमच्याकडे बोट करून असे म्हणू नये : तुम्हांला हे काम दिल्यामुळे ते झाले नाही.''

दुसरा गट नेहमी पैशाविषयी बोलत असतो (दाम वैसा काम). कामाचा पुरेसा मोबदला मिळत असेल तर ते काम करायला तयार असतात. जर त्यांना दृश्यरूपात काही पारितोषिक दिले तरच ते अधिक मेहनत करायला तयार असतात. हे व्यवस्थापनात 'चलाऊ' धरले जातात.

तिसऱ्या गटातील मंडळीला काम करायचे नसते. जितके कमीतकमी काम करून भागेल आणि सुटका होईल तेवढे ते जेमतेम करतात. कदाचित लहानपणी त्यांच्यावर झालेले संस्कार असे असावेत : 'तुम्ही असं पाहिलंच पाहिजे की तुम्ही फार काम करीत नाही. कारण काम करणे हे वाईट आहे, शक्य तितके काम करणे टाळले पाहिजे; जर काम न करता तुम्हांला पगार मिळाला तर तुम्ही खरे हुशार.' हे नेहमीचे 'प्रवासी' असतात.

या तीन गटांना तीन प्रकारच्या मूल्यांची लेबले लागू शकतात.

- कार्यमूल्य,
- अर्थमूल्य,
- आराममूल्य.

कार्यमूल्यावर विश्वास ठेवणारे लोक कामाचे महत्त्व जाणतात आणि काम करीत असताना आनंदी असतात. 'अर्थमूल्य' मंडळी कामाचा काही मोबदला मिळत असेल तर काम करायला तयार असतात. आपली कुणीतरी 'पिळवणूक' करील याची त्यांना

नेहमी भीती वाटते. म्हणजे त्यांना कामातून जे मिळते त्याहून जास्त काम करवून घेतील असे वाटते. आराममूल्य मंडळीला शक्य तितके काम टाळायचे असते. एखाद्या संघटनेत काम करताना आपल्याला या तीन गटांशी व्यवहार करावे लागतात.

कार्यमूल्य

आपण काही ठोस उदाहरणे पाहू या.

१९६१ साली मी पहिल्यांदा जपानला गेलो. त्याकाळी जपानी व्यवस्थापनाविषयी कुणीही काही बोलत नव्हते, पण मी काही लक्षवेधक, मजेशीर गोष्टी पाहिल्या. इतर सर्व भारतीयांप्रमाणे, मी एका डिपार्टमेंट स्टोअरमध्ये खरेदीसाठी गेलो. मी पाहिलं की प्रत्येक मजल्यावरील वरखाली जाणाऱ्या हलत्या जिन्यावर किमोनो वेशातली एकएक जपानी मुलगी उभी होती आणि जिन्यावरून बाहेर पडणाऱ्या प्रत्येक ग्राहकाला कुर्निसात करीत होती. संपूर्ण डिपार्टमेंट स्टोअरमध्ये मला तशा डझनभर मुली दिसल्या. माझ्याबरोबरच्या जपानी व्यवस्थापकाला मी विचारलं, ''या मुली इथं काय करताहेत?''

''त्या ग्राहकांना या स्टोअरला त्यांच्याविषयी वाटणारा आदर दर्शवीत आहेत.'' तो म्हणाला.

''माझी खात्री आहे हे स्टोअर एक घोषवाक्य लावू शकतं—बोर्डवर—'आम्ही आमच्या ग्राहकांचा आदर करतो.' हा आदर दर्शविण्यासाठी मुली असायची काही आवश्यकता नाही आणि तेथे कुणीतरी असायलाच हवं असेल, तर ते बाहुल्या ठेवू शकतात.'' (जपानी लोक खूप सुंदर बाहुल्या तयार करतात - यांपैकी काही बाहुल्या तर जपानी मुलींपेक्षाही जास्त चांगल्या दिसतात!)

यावर खरं कारण बाहेर आलं. ''जपानमध्ये संपूर्ण रोजगाराचे आमचे धोरण आहे. पण सरकार प्रत्येकाला नोकरी देऊ शकत नाही. (ही १९६१ची घटना आहे.) सरकारला शक्य होईल तितक्यांना ते नोकऱ्या देते आणि प्रत्येक भौगोलिक क्षेत्रातील महत्त्वाच्या कंपनीची नोंद करते. या भागातील या स्टोअरला आजूबाजूच्या परिसरातील १६ वर्षे वयापलीकडील मुलींना नोकऱ्या देण्यासाठी निवडले आहे. त्यामुळे काही मुलींना त्यांनी सेल्सगर्ल केले, काहींना कारकून केले. पण सर्व नोकऱ्या संपल्यावर उरलेल्या मुलींना त्यांनी प्रत्येकीला एकएक किमोनो हा पारंपरिक पोशाख आणून दिला आणि जिन्याजवळ त्यांना उभे करून ग्राहकांना वाकून नमस्कार करायला सांगितले.''

सर्वात उल्लेखनीय बाब म्हणजे, दोन तासापेक्षा जास्त वेळ मी त्या दुकानात फिरत

होतो; पण एकही मुलगी तिच्या कामाच्या ठिकाणावरून हलली नव्हती. मी त्या जपानी व्यवस्थापकाला विचारलं, ''त्या मुली कशा काय इतका वेळ तेथे असतात?''

''हे पाहा, ते त्यांचं काम फार गंभीरपणे करतात.'' तो म्हणाला, ''डिपार्टमेंट स्टोअरने त्यांना सांगितले आहे की ग्राहकांना आदर दाखविणे हे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. या मुलींनी त्यांचं काम प्रयत्नांची शिकस्त करून करायचे ठरविले आहे आणि म्हणून त्या मुली अशा रीतीने हे काम करीत आहेत.''

याला म्हणतात कार्यमूल्य.

आराममूल्य

परतल्यानंतर मी जेव्हा कलकत्त्याला आलो तेव्हा आमचे कार्यालय आयुर्विमा ऑफीसच्या इमारतीमध्ये होतं. दोन लिफ्ट होत्या, पण बहुधा एकच काम करीत होती. नेहमी मोठी रांग असायची. दुसऱ्या लिफ्टचा चालक बाजूला उभा राहिलेला मी पाहायचो. मी त्याला विचारलं, ''तुझी लिफ्ट नादुरुस्त झालीय की काय?''

''नाही.'' तो म्हणाला.

''मग तू लिफ्ट चालवीत का नाहीस?'' मी विचारलं.

''का चालवायला हवी मी?'' त्याने प्रतिप्रश्न केला.

''कारण लिफ्ट चालवायला तुला पगार मिळतो.'' मी म्हणालो.

''चुकताय तुम्ही!'' तो म्हणाला, ''मला पगार मिळतो; कारण मी एलआयसीच्या पगारयादीवर आहे. जर त्यांनी मला पगार दिला नाही तर संप होईल. मला त्यांनी वर-खाली, वर-खाली जाण्याची ही मूर्ख नोकरी दिली आहे. मी अर्थशास्त्रात एम.ए. झालो आहे आणि त्यांनी मला हे काम दिलंय. मला नाही आवडत हे काम.''

''पण काही वेळा मी तुला लिफ्ट चालविताना पाहिलंय.'' मी म्हणालो.

''हो. जेव्हा काम न करायचा कंटाळा येतो तेव्हा मग मी काम करतो.'' तो म्हणाला.

आता तुम्ही दोन दृष्टिकोन पाहू शकता : जपानमधील त्या मुलींची नोकरी खरोखरीच मूर्खपणाची होती; पण ते काम महत्त्वाचं असल्याचे त्यांनी ठरविले आणि ते काम उत्तमरीत्या केलं. आणि येथे एक लिफ्टचालक आहे, ज्याची नोकरी महत्त्वाची आहे; कारण आठ मजल्यांची इमारत असल्याने लोकांना वर-खाली नेणे हे आवश्यक आहे. पण त्याने ठरविलं की हे काम महत्त्वाचं नाही. हे आराममूल्याचं उदाहरण!

कार्यमूल्य आणि अर्थमूल्य

त्या माझ्या जपान-भेटीतील आणखी एक प्रसंग मला आठवतो. त्या डिपार्टमेंट स्टोअरमधून माझ्या सासूसाठी मला काहीतरी खरेदी करायची होती. मला एक मोठी, छान वस्तू दिसली पण खूप स्वस्त होती. मी ती विकत घेतली आणि माझ्याबरोबरच्या जपानी मित्राला म्हणालो, ''ही माझ्या सासूसाठी आहे.''

त्याने त्या सेल्सगर्लला जपानी भाषेत काहीतरी सांगितले आणि त्वरित मला प्लास्टिकचे खोके, गुंडाळायला कागद, रिबीन, इ. सामान दिसले. मी त्या व्यवस्थापकाला म्हणालो, ''हे पहा, मला या शोभेच्या पॅकेजिंगवर आणखी काही खर्च करायचा नाही.''

''त्याने तुझा खर्च वाढणार नाही. हे मोफत आहे.'' तो म्हणाला.

मी चक्रावलो. मी म्हणालो, ''जर ही वस्तू इतकी स्वस्त, तर अशा प्रकारचे पॅकेजिंग मटेरिअल मोफत देणे तुम्हांला कसे काय परवडते?''

''या स्टोअरने प्रत्येक व्यवहारावर नफा मिळवायला हवा असे नव्हे.'' तो म्हणाला, ''मी त्या सेल्सगर्लला स्पेशल पॅकेजिंग मटेरियल आणायला सांगितलं नव्हतं. मी तिला एवढंच म्हणालो की या गृहस्थाने ही वस्तू त्याच्या सासूसाठी विकत घेतलीय. तिने स्वत: ही वस्तू उत्तमरीत्या पॅक करायचं ठरवलं. कदाचित तिने असा विचार केला असावा की ही भेटवस्तू केवळ तुमच्याकडूनच नाही तर या स्टोअरतर्फेही आहे.'' त्याने उत्तर दिले.

याच प्रवासात मी अमेरिकेला गेलो. त्याकाळी डिजीटल मनगटी घड्याळे नव्यानेच बाजारात आली होती. मी एक बोर्ड पाहिला - सेल : डिजीटल मनगटी घड्याळे : ९.९९ डॉलर्सला फक्त.

मी जाऊन ती घड्याळे पाहिली. ती फारच आकर्षक वाटली. ती घड्याळे कशी वापरायची याविषयीची माहिती लहान अक्षरात एका छोट्या कागदावर दिली होती. त्यामुळे मी त्या सेल्सगर्लला बोलावून विचारलं, ''हे मनगटी घड्याळ कसं काम करतं हे तू मला सांगू शकशील?''

ती म्हणाली, ''सॉरी सर, ९.९९ डॉलरसाठी आम्ही ही सेवा देऊ शकत नाही. ही घ्या बुकलेट. कृपया हे बुकलेट वाचा आणि तुम्हांला वस्तू घ्यायची असेल तर विकत घ्या.''

येथे या स्टोअरला प्रत्येक व्यवहारावर नफा कमवायचा होता. जपानी सेल्सगर्लचे कार्यमूल्य आणि अमेरिकेतील सेल्सगर्लचे अर्थमूल्य यातला हा फरक होता.

इकडून तिकडे

कार्यमूल्य, अर्थमूल्य आणि आराममूल्य औद्योगिक संघटनेच्या कामकाजाचे महत्त्वाचे भाग आहेत; संघटना कोणत्या प्रकारे काम करते हे तुलनात्मकदृष्ट्या या तीन मूल्यधारी लोकांच्या प्रमाणावर अवलंबून आहे. याहून महत्त्वाचे आहे ते म्हणजे : विभागाचे किंवा युनिटचे मुख्य बदलले की हे प्रमाण बदलते. यामुळे असे दिसते की लोक काही स्थिर नसतात आणि त्यांच्या मूल्यांत कायमचे बंद नसतात. जर काही घडत असेल तर ते एका विभागातून दुसऱ्या विभागात जाऊ शकतात. आपल्याला पाहायचंय की ते असं काय आहे ज्यामुळे अधिकाधिक लोकांना अर्थमूल्य आणि आराममूल्याकडून कार्यमूल्याकडे आपल्याला वळवता येईल. जे व्यवस्थापक लोकांकडून असं करू शकतात त्यांच्यामध्ये मला रस आहे. ते करतात तरी काय?

कार्यमूल्य प्रतिमा

निरीक्षणावरून कळले की अशा व्यवस्थापकाने तो स्वतः कार्यमूल्य आहे अशी प्रतिमा स्थापन करणे आवश्यक आहे. केवळ बढती मिळण्यासाठीच नव्हे तर कार्याच्या महत्त्वासाठी. दुसऱ्या कुणाच्या बढतीसाठी कोण कामाला लागेल? आणि जर वरिष्ठ अधिकाऱ्याने अशी भावना करून दिली की त्याला बढती मिळण्यासाठी लोकांनी खूप काम करायला हवं, तर त्याला फारसे काम करून मिळणार नाही. पण जेव्हा हाताखालच्या व्यक्तींना वाटते की त्यांचा वरिष्ठ अधिकारी काम महत्त्वाचे आहे म्हणून धडपडतो आहे, तेव्हा त्या मंडळीलाही स्फूर्ती चढते. लोक कार्यरत होतील अशा प्रकारची वातावरणनिर्मिती करायचा हा एक उत्तम मार्ग आहे.

प्रभाव

असा व्यवस्थापक आपल्या 'मर्जी'चा उपयोग लोकांना प्रभाव देण्यासाठी करतो. सर्व व्यवस्थापकांची मर्जीतली मंडळी असते. चांगला व्यवस्थापक त्यांच्या आवडत्या मंडळीला सांगतो, "तुम्ही माझे मर्जीतले असल्याने, तुम्ही इतरांपेक्षा अधिक काम कराल अशी माझी तुमच्याकडून अपेक्षा आहे. मी तुमच्यावर अवलंबून आहे आणि तुम्ही माझे 'खास' लोक आहात."

ही अशी एक गोष्ट आहे ज्याने 'प्रभावा'ची भावना निर्माण होते. कोणालाही आपण वरिष्ठ अधिकाऱ्याची खास व्यक्ती बनण्याची इच्छा असते. इतरांवर जरी तो 'चमचा'

(खूषमस्कऱ्या) म्हणून टीका करीत असला तरी स्वत:ला मात्र वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या मर्जीतला समजले जाण्याविषयी आणि महत्त्व मिळण्याविषयी त्याची हरकत नसते. शेवटी, प्रभाव नसणे हा संघटनेतील अत्यंत मोठा कार्यप्रेरक असतो आणि ज्या व्यक्तीला आपल्याला महत्त्व असल्याचे वाटते आणि त्याला खूप खूप प्रभाव आहे असे तो समजतो तो आपोआप कार्यप्रवण होतो. जे अर्थमूल्य असतात त्यांनाही वाटते की त्यांना हवे असलेले काहीतरी मिळतंय—पैसा किंवा पद, पगारवाढ किंवा बढती यांच्या संदर्भात नव्हे तर संघटनेत प्रभाव मिळतो. यामुळे ते अधिक मेहनतीने काम करतात आणि ते अर्थमूल्याकडून कार्यमूल्याकडे वळतात.

वाईट व्यवस्थापकांचीही आवडती, मर्जीतली मंडळी असते. पण त्यांचा कामधंदा एकच असतो. ते दिवसातून चार वेळा त्यांच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे जाऊन त्याला म्हणतात, ''साहेब, तुम्ही म्हणजे आजवरच्या वरिष्ठांपैकी सर्वात 'बेस्ट मॅनेजर' आहात बघा!'' नंतर ते त्यांच्या टेबलाकडे जातात आणि काहीच काम करीत नाहीत. ही खरी खूषमस्करी मंडळी असून त्यांना काम करणे टाळायचे असते. जे आराममूल्य असतात त्यांच्याकडून वरिष्ठ अधिकारी काही काम घेऊ शकत नाहीत.

अर्थमूल्याना कार्यमूल्य करण्यासाठी परिणामकारक व्यवस्थापक प्रभावाचा उपयोग करून आराममूल्याना कार्यमूल्य करून सोडतो.

यासाठी मला एक उदाहरण घेऊ या. १९६५ साली कलकत्त्यामध्ये एका मोठ्या बहुराष्ट्रीय कंपनीने कॉम्प्युटर घेतला. त्यांनी फॅक्टरीच्या लेखाकर्मीला (अकाउंटंट) कॉम्प्युटर मॅनेजर करून थेट कार्यकारी संचालकाला कामकाज अहवाल द्यायला सांगितले. इतर सर्व विभागप्रमुख त्यांच्या कामकाजाचा अहवाल फॅक्टरी व्यवस्थापकाला देत. नव्याने निर्माण करण्यात आलेल्या थेट कार्यकारी संचालकाला अहवाल देणाऱ्या कॉम्प्युटर व्यवस्थापकामुळे खूप मत्सर, जळफळाट निर्माण झाला. याचवेळी इंग्लंडहून, एक नवीन कार्यकारी संचालक आला. त्याच्या स्वागतपार्टीत कॉम्प्युटर व्यवस्थापकाच्या बरोबरीने काम करणाऱ्या सहकारी मंडळींनी नव्या कार्यकारी संचालकाभोवती जमून त्याला सांगितलं की त्यांच्यासारख्या तरुण गतिमान कर्तृत्वाच्या व्यक्तीने सूत्रे घेणे फारच उत्तम आहे.

''परंतु'', ते म्हणाले, ''कॉम्प्युटर व्यवस्थापक काहीतरी गंमत करीत असल्यागत वाटतोय. सध्या तो खूप लोकांची भरती करतोय. एका वर्षाने तो इतकी माणसे अतिरिक्त आहेत असे म्हणेल. यावर आमची एक सूचना आहे.'' ते पुढे म्हणाले, ''आमच्यापैकी प्रत्येकजण काही माणसे देऊ करू; जेणेकरून कॉम्प्युटर व्यवस्थापकाकडे निवड करण्यास जवळपास ४० लोक उपलब्ध असतील - या लोकांबद्दल कोणाला घ्यायची गरज नाही - कॉम्प्युटर व्यवस्थापक त्यामधून निवड

करू शकेल.'' त्या कार्यकारी संचालकाला वाटलं की ही छान कल्पना आहे.

कॉम्प्युटर व्यवस्थापकाला बदली न घेता उपलब्ध होणारी मंडळी कोणत्या प्रकारची आहे हे माहीत होते. ती मंडळी निरुपयोगी मंडळींपेक्षाही अधिक वाईट होती. ती मंडळी आराममूल्य प्रवासी गटातील होती. पण नव्या कार्यकारी संचालकापुढे त्याला नकारात्मक सूर काढायचा नव्हता. म्हणून तो म्हणाला, ''मला याबाबतीत दोन प्रतिसूचना करायच्या आहेत. पहिली, मला कॉम्प्युटरवर काम केलेले बाहेरचे ५ लोक घ्यायला आवडेल; कारण आपल्या कंपनीत कुणालाही कॉम्प्युटरची माहिती नाही. मी १५ लोक कंपनीतून घेईन. दुसरी सूचना अशी की, आपल्या देऊ करण्यात आलेल्या ४० लोकांपैकी जी १५ माणसे निवडायची आहेत ती मला आपल्या कंपनीच्या व्यवस्थापकांनी निवडायला नको आहेत. आय.बी.एम. कंपनीने त्यांची निवड करायला मला आवडेल. कारण कॉम्प्युटरसाठी कोणत्या प्रकारची माणसे उपयुक्त आहेत हे आय.बी.एम.ला ठाऊक आहे.''

त्या कार्यकारी संचालकांनी हे मान्य केले. ''ठीक आहे! जोवर चांगली वस्तुनिष्ठ निवड करण्याचे उद्दिष्ट आहे तोवर काही हरकत नाही.''

तो कॉम्प्युटर व्यवस्थापक आय.बी.एम.शी बोलला, ''पुढल्या शनिवारी फॅक्टरीत येऊन एक चाचणी घ्या. चाचणी सुरू होताच दरवाजाला कुलूप लावा आणि कुणालाही आत किंवा बाहेर प्रवेश करायला परवानगी मिळणार नाही; चाचणी संपेतोवर—याची काळजी घ्या. चाचणीचे त्वरित मूल्यमापन करा आणि १५ जण निवडा आणि त्यांना सोमवारी सकाळी मला भेटायला सांगा.''

सोमवारी सकाळी आय.बी.एम.ने निवडलेले १५ जण कॉम्प्युटर व्यवस्थापकाला भेटायला आले. तो त्यांना म्हणाला, ''हे पाहा! माझ्याकडे तुमच्याविषयी दोन मते आहेत. तुमचे पूर्वीचे वरिष्ठ अधिकारी म्हणत होते की तुम्ही अगदीच कुचकामी आहात म्हणून तुम्हांला न बदली घेता त्यांनी वेगळे केले आहे. पण आय.बी.एम.ने दिलेले तुमच्याविषयी दुसरे मत आहे : आय.बी.एम.ने तुमची निवड केली आहे आणि आय.बी.एम. म्हणते की तुम्ही खूप उत्तम आहात. मी मोकळ्या मनाचा आहे. कुणाचं खरं आहे - तुमच्या पूर्वीच्या वरिष्ठांचं की आय.बी.एम.चं हे सिद्ध करायची जबाबदारी मी तुमच्यावर सोपवतो.''

ते म्हणाले, ''त्या बदमाषांना कुणाचं बरोबर आहे ते आम्ही दाखवून देऊ!''

पुढले चार महिने त्यांनी खूप मेहनत घेतली आणि लवकरच नैपुण्यासह कॉम्प्युटर चालवायला सुरुवात केली. (त्याकाळी कॉम्प्युटरचे काम शिकण्यासाठी ६ महिने लागत.) यावरून आपण हे पाहू शकतो की महत्त्वाचे असण्याची ही कल्पना अगदी पकड घेणारी कल्पना आहे आणि याप्रकारे आराममूल्य कार्यमूल्याकडे वळविला जाऊ

शकतो. परिणामकारक व्यवस्थापकांच्या हातातील हे एक महत्त्वाचे साधन आहे.

आराममूल्यवाल्याना वेगळे करणे

लोकांना कार्यमूल्याकडे वळविण्यासाठी परिणामकारक व्यवस्थापकांसाठी दुसरी एक युक्ती आहे. कार्यमूल्य गट अत्यंत संसर्गजन्य, झपाट्याने पसरणारा असतो. केवळ तेच कठोर परिश्रम करतात असे नव्हे, तर त्यांच्याभोवतीच्या लोकांनाही विगमनाने काम करायला लावतात.

मात्र, आराममूल्य (ज्यांना या नीतिशास्त्राचा गाभा म्हणता येईल अशी ५ टक्के ठाम, कठोर माणसे) मंडळीही खूपच संसर्गजन्य आणि झपाट्याने पसरणारी असतात. ते लोकांना त्यांच्याकडे खेचत असतात. ते लोकांना म्हणतात, ''तुम्ही एवढी मेहनत कशासाठी करताय, तुम्हांला दुप्पट बढती मिळणार आहे का? येथे 'गधा घोडा एक भाव' हा प्रकार आहे. कठोर परिश्रम करण्यात काही अर्थ नाही. आराम करून मजा करा!'' स्वत:च्या उदाहरणाने ते दाखवूनही देतात की काम न करताही त्यांना उत्तम पगार मिळत आहे. मुळात ते असं सांगत फिरतात की काम करणे हा मूर्खपणाचा प्रकार आहे.

आपल्या बरोबरीच्या सहकाऱ्यांकडून खिल्ली उडवायच्या शिक्षेची त्यांना भीती वाटत असल्याने ते हे असे करतात. संघटना त्यांना शासन करू शकत नाही. संघटित क्षेत्रातील अनेक संघटनांना आढळून आले आहे की अशा लोकांना वागवून घेणे फार अवघड असते. त्यांच्या मनोधैर्याची घसरण करणे हा त्यांना शिक्षा देण्याचा एक मार्ग आहे. जेव्हाकेव्हा कार्यमूल्य गटात खूप कृतिशील मंडळी असते तेव्हा आराममूल्य मंडळीला बरोबरीच्या सहकाऱ्यांकडून टीका होण्याची, हसण्याची समस्या असते. हे टाळण्यासाठी ते खूप काम करणाऱ्या सहकाऱ्यांकडे पाहून हसतात. प्रत्येक संघटनेत चालणारी ही एक स्पर्धा आहे. कार्यमूल्य आणि आराममूल्य दोघेही शक्य तितक्या लोकांवर प्रभाव टाकण्याचे प्रयत्न करीत असतात. परिणामकारक व्यवस्थापक अशी परिस्थिती निर्माण करतो की जेणेकरून आराममूल्य गाभ्याची मंडळी एकाकी पडते आणि त्याभोवती एक कडे निर्माण होते. बदली करायचे तंत्र वापरून ते हे करतात. आजकाल तुम्ही कामगारांची हकालपट्टी करू शकत नाही; पण न्याय्य बदलींद्वारे तुम्ही लोकांवर त्यांचा प्रभाव कमी होईल अशा संघटनेच्या कोपऱ्यात हलवू शकता. हे काही एका रात्रीत करता येत नाही. पण सहा महिन्यात, वर्षा दोन वर्षात आराममूल्य गाभ्याकडील मंडळीला अलग पाडून त्यांभोवती कुंपण घालणे अगदी शक्य असते. हे

संघटनेसाठी फार मोठ्या फायद्याचे असते; कारण यामुळे कार्यमूल्यांचा संसर्ग वाढून अधिकाधिक लोक या गटात येतात. शेवटी, निदान भारतात तरी, १०० टक्के कार्यमूल्य कोणत्याही संघटनेत मिळविणे शक्य नसते. जरी आपण ७० ते ८० टक्के लोकांना काम करायला आणि सहभाग द्यायला तयार केले तरीही संघटना नाट्यमयरीत्या उत्तम कामगिरी करू लागते. २० ते ३० टक्के लोक काम करीत नाहीत. त्यामुळे फारसा फरक पडत नाही. जोवर इतर मंडळी प्रयत्नांची पराकाष्ठा करायला तयार आहेत तोवर. अगदी याच पद्धतीद्वारे संघटनेत 'कार्यसंस्कृती' आणली जाते. आज आपल्याला काहीतरी साध्य करायचे आहे या भावनेने प्रत्येकजण येतो. ही भावना कार्यसंस्कृतीचा पाया असते.

कार्यसंस्कृती

कार्यसंस्कृती हे संघटनेतीत सर्वत्र उत्तम कामगिरी करण्यासाठी सजग असलेले असे वातावरण असते. लोकांना काम करण्यात रस असतो. हे फार संसर्गजन्य, झपाट्याने पसरणारे असते. जे कामगिरी करीत नाहीत त्यांच्यावर त्यांच्या बरोबरीच्या मंडळींचे कामगिरी करण्यासाठी दडपण येते. केवळ वरिष्ठ अधिकारीच नव्हेत तर बरोबरीचे सहकारीही उत्तम कामगिरीची अपेक्षा करतात आणि हे खूपच परिणामकारक असते. अगदी याच प्रकारे कार्यसंस्कृती लोकांच्या मनावर बिंबविली जाते. आपल्याला हे बऱ्याचदा आढळते की नाट्यमयरीत्या उत्तम कामगिरी करण्यासाठी संघटनेत १०० टक्के कार्यमूल्य असण्याची आवश्यकता नसते. जरी ७० टक्के लोक मन:पूर्वक काम करायला तयार असतील आणि इतर मंडळी जोवर या प्रेरणेविरुद्ध काम करीत नसतील तर संघटना नाट्यमयरीत्या उत्तम कामगिरी करू लागते. हे कौशल्य व्यवस्थापकाला दाखवावे लागते. जेणेकरून कार्य संस्कृती ही संघटनेच्या अविभाज्य, एकात्म भाग होईल.

निष्कर्ष

थोडक्यात सांगायचे तर, प्रगती आणि समृद्धी साध्य करण्यासाठी कार्यमूल्य आणि कार्यसंस्कृती ही प्रत्येक संघटनेची अत्यावश्यक व महत्त्वाची अंगे आहेत. कामगारांची भरती कशीही केली जावो, जर संघटनेत लोकांचे मिश्रण असेल. म्हणजे कार्यमूल्य, अर्थमूल्य व आराममूल्य.

तर व्यवस्थापकाच्या कृतीने कार्यमूल्य गटातील लोकांची टक्केवारी वाढू शकते. ही

कृती आवश्यकरीत्या तीन भागात होते :

- पहिली, त्याने तो स्वत: कार्यमूल्य गटाचा आहे अशी स्वत:ची प्रतिमा स्थापन करायला हवी.
- दुसरा भाग म्हणजे, त्याने असा एक गट उभारायला हवा की जो संघटनेत प्रभाव मिळण्याच्या बदल्यात कार्यमूल्य गटाप्रमाणे वागेल.
- तिसरा भाग म्हणजे, संघटनेच्या संस्कृतीत कमीतकमी प्रभावशाली करण्यासाठी व्यवस्थापकाने आराममूल्य गटाच्या गाभ्याजवळील मंडळीला एकाकी पाडून त्यांच्याभोवती कुंपण उभारायला हवे.

केवळ वरिष्ठच उत्तम कामगिरीची अपेक्षा करणार नाहीत तर बरोबरीचे सहकारीही उत्तम कामगिरीची अपेक्षा करतील. (काही वेळा तर हाताखाली काम करणारेही) - अशी कार्यसंस्कृती त्याने संघटनेत निर्माण करायला हवी. वरिष्ठ अधिकाऱ्याच्या दडपणापेक्षा बरोबरीच्या मंडळीचे दडपण हे नेहमी अधिक परिणामकारक असते. जेव्हा एखाद्या संघटनेत हे घडते, तेव्हा त्या संघटनेने 'कार्यसंस्कृती'ची स्थापना केलेली असते आणि ती उत्तम प्रगती आणि समृद्धीकडे वाटचाल करू शकते.

***

प्रकरण १७

मनुष्यबळ विकास

अलीकडच्या काळात मनुष्यबळ विकास (ह्यूमन रिसोर्स डेव्हलपमेंट - एच.आर.डी.) या संज्ञेला एक तेजोवलय प्राप्त झाले आहे. बऱ्याच वेळा याची प्रशिक्षणाशी बरोबरी केली जाते. त्यामुळे काहीसा गोंधळ निर्माण झाला आहे.

मनुष्यबळ विकास आणि प्रशिक्षण संस्कृती

बादशहा आणि बिरबलची एक गोष्ट आहे. एकदा बादशहा बिरबलवर खूप रागावला. त्याला बिरबलला फाशी द्यायचे होते. साहजिकच बिरबल चिंताक्रांत झाला होता. बादशहाकडून क्षमा मिळवायचे त्याने अनेक प्रयत्न केले, अनेक मार्ग वापरून पाहिले. पण यावेळी मात्र बादशहा ठाम होता - क्षमा नाही! म्हणून बिरबलने आपल्या एका मित्राला बोलावून म्हटले, ''बादशहाकडे जाऊन एक प्रस्ताव मांड.''

''बादशहाला काय प्रस्ताव देऊ शकणार तुम्ही?'' मित्राने विचारले.

बिरबल म्हणाला, ''बादशहाला सांग की मी त्याच्या आवडत्या घोड्याला बारा महिन्यात उडण्याचं प्रशिक्षण देईन आणि मग त्याने मला क्षमा करायला हवी.''

मित्र म्हणाला, ''बादशहा प्रस्ताव मान्य करायची शक्यता आहे, पण तुम्ही असा प्रस्ताव कसा काय मांडू शकता?''

यावर बिरबल म्हणाला, ''माझं काय जातंय? पुढल्या बारा महिन्यात बादशहा मरू शकतो - त्याच्या वारसाकडून क्षमा मिळवायची उत्तम संधी असेल! किंवा पुढल्या बारा महिन्यात घोडा मरण्याची शक्यता आहे – मग मला दुसरा घोडा मिळेल आणि दुसऱ्या बारा महिन्यांची मुदतसुद्धा. किंवा पुढल्या बारा महिन्यांत मी मरण्याची शक्यता आहे - मग मला क्षमेची गरज भासणार नाही. कुणाला ठाऊक, कदाचित पुढल्या बारा महिन्यात घोडाही उडायला शिकेल!''

त्यामुळे, प्रशिक्षणांत सहभागी होणारी मंडळी काहीतरी शिकतील या नेक भल्या आशेने प्रशिक्षण कार्यक्रम घेतले जातात.

ही 'प्रशिक्षण संस्कृती' खरं तर लोकांना शिकण्यासाठी, विकास करण्यासाठी मदत करीत नाही. खरं तर आवश्यक आहे ती 'शिकण्याची संस्कृती.' प्रशिक्षण संस्कृती परिस्थितीत, अधिकारी प्रशिक्षण व्यवस्थापकाला जाऊन म्हणतो, ''मी वार्षिक प्रशिक्षण कार्यक्रमाचा हक्कदार आहे. गेल्या वर्षी मी मसुरीला गेलो, त्या अगोदरच्या वर्षी मी काठमांडूला गेलो. या वर्षी मला गोव्याला जायला आवडेल.''

''कोणत्या कार्यक्रमासाठी?'' प्रशिक्षण व्यवस्थापक विचारतो.

''त्यात तुम्ही तज्ज्ञ आहात; तुम्ही विषय ठरवा; मी ठिकाण आणि तिथल्या जेवणाचा मेनू ठरवितो.'' तो अधिकारी उत्तर देतो.

अशा प्रशिक्षण संस्कृतीने मनुष्यबळ विकास खरोखरीच होत नाही.

शिक्षण संस्कृती

खरी शिकण्याची संस्कृती जेथे लोकांना माहिती, ज्ञान, कौशल्ये, अंतर्दृष्टी आणि दूरदृष्टी मिळविण्यात रस असतो तेथे असते. शिकण्याच्या या बाबी महत्त्वाच्या असतात आणि जर या बाबींचा अंतर्भाव झाला नाही तर मनुष्यबळ विकास होऊ शकत नाही. एखादी व्यक्ती कामासाठी दोन क्षेत्रे विकसित करण्याची शक्यता असते.

- 'योगदान मूल्य' हे पहिले क्षेत्र आहे. प्रत्येकजण त्याच्या कामाच्या ठिकाणी बसून संघटनेला योगदान देत असतो. शिक्षणाचा एक भाग म्हणजे या योगदानात सुधारणा कशी करावी हे शिकणे. बहुतेक बाबींमध्ये तंत्रज्ञान आणि तंत्राविषयीच्या अतिरिक्त माहितीने योगदानमूल्यात सुधारणा होणे शक्य असते, आणि आपण पाहतो की लोक हळूहळू पण निश्चितपणे त्यांचे योगदानमूल्य सुधारतात. पण विकासाचा हा एक भाग झाला.
- दुसरे क्षेत्र म्हणजे 'बदली मूल्य'. एखाद्या विशिष्ट विभागात विशिष्ट कामाला योगदान देणारी एखादी व्यक्ती घ्या. जर ती व्यक्ती दुसऱ्या विभागात किंवा कंपनीत गेली तर ती किती चांगली कामगिरी करील? हे तीन बाबींवर अवलंबून आहे :
- पहिली, त्याच्या 'शिकण्याच्या' स्तर,
- दुसरी, त्याच्या मानसिक 'क्षितिजा'चा विस्तार
- तिसरी, 'प्रतिमा प्रक्षेपण' करण्याची कुवत.

शिक्षण प्रक्रिया

शिक्षण-प्रक्रिया शिकण्याचा सर्वोत्तम मार्ग म्हणजे एखाद्या लहान मुलाला लक्षपूर्वक

न्याहाळणे. दोनतीन महिन्यांचं मूल सकाळी उठतं आणि आवाज करून बोलू लागतं. नंतर त्याला कळतं की त्याच्या भोवतीची मूर्ख प्रौढ मंडळी त्याचं म्हणणं समजू शकत नाहीत. का? कारण मनुष्य हा असा एकमेव प्राणी आहे ज्याला सुसंवाद साधण्यासाठी भाषेची आवश्यकता असते. त्यामुळे ते मूल शब्दसंग्रह - 'माहिती' मिळवायचं ठरविते. दीड वर्षाचं होताच ते मूल प्रश्न विचारू लागतं,

''हे काय आहे?''

''सफरचंद आहे.''

''तो कोणता रंग आहे?''

''पिवळा रंग आहे.''

जेव्हा ते मूल सगळे प्रश्न विचारते तेव्हा ते शब्दसंग्रह मिळवायचा प्रयत्न करते. शिकण्याची पहिली पायरी आहे, माहिती.

त्यानंतर काही काळाने ते मूल त्या माहितीचा संबंध जोडू लागतं आणि याचे 'ज्ञान' बनते. उदाहरणार्थ, त्याला समजतं की पाणी हे ग्लासातच असले पाहिजे; वेगळे असू शकत नाही. हे ज्ञान म्हणजे शिकण्याची दुसरी पायरी. ते मूल ज्यावेळी हे ज्ञान वापरात आणतं तेव्हा ते होतं कौशल्य. शिकण्याची ही तिसरी पायरी आहे. आपण स्वतःकडे पाहिलं तर कळतं की आपण सर्वांनी आपल्या 'योगदानमूल्यासाठी' अत्यावश्यक असे खूपसे ज्ञान प्राप्त केले आहे.

शिकण्याची चौथी अवस्था म्हणजे 'अंतर्दृष्टी.' अनेक लोकांकडे ज्ञान आणि कौशल्ये असतात; पण त्यांच्याकडे अंतर्दृष्टी नसते. उदाहरणार्थ, माझं कार्यालय माझ्या घरातच आहे. जेव्हा मला काही काम नसतं तेव्हा मी स्वयंपाकघरात जातो. तेथे माझी बायको रस्सा शिजवीत असते. ती पाणी उकळविते, एका ठराविक वेळी इतर काही पदार्थ त्यात टाकते, दुसऱ्या ठराविक वेळी, मसाले टाकते, त्यानंतर मिरच्या टाकते, मग मीठ टाकते, इत्यादी.

मी तिला विचारतो, ''तू वेगवेगळे पदार्थ वेगवेगळ्या वेळी कां टाकतेस? कूकरमध्ये सगळं एकत्रित शिजवीत कां नाहीस? यामुळे वेळ आणि ऊर्जेची बचत होईल.''

यावर ती काय म्हणते पाहा. ''कृपा करून माझ्या किचनमधून बाहेर व्हा बघू. आम्ही नेहमी असंच शिजवतो. माझं डोकं खाऊ नका.''

तिच्याकडे कौशल्य आहे. ती छान रस्सा बनविते, पण तिच्याकडे 'अंतर्दृष्टी' नाही. (कृपा करून तिला हे सांगू नका!) दुसऱ्या एका दिवशी मी दुसऱ्या एका बाईला हाच प्रश्न विचारला.

ती म्हणाली, ''हे पाहा, आम्ही जर सुरुवातीलाच मीठ टाकलं तर पाण्याचा

उत्कलनबिंदू वाढेल आणि त्याचा परिणाम म्हणून त्यातील पदार्थ प्रमाणाबाहेर शिजतील. मसाल्यांचं म्हणाल तर काही मसाले हे घमघमाटी असतात. तुम्ही सुरुवातीलाच जर मसाले टाकले तर त्याची चव तुम्ही जेवायला बसेतोवर राहणार नाही.''

या दुसऱ्या बाईकडे केवळ कौशल्यच नाही तर अंतर्दृष्टीसुद्धा आहे.

दुर्दैवाने फार कमी व्यवस्थापक अंतर्दृष्टी प्राप्त करतात. जेव्हा तुम्ही एखाद्या व्यवस्थापकाला विचारता, ''तुम्ही हे काम अशाच पद्धतीने का करता?'' त्याचं उत्तर काय असतं? ''ही आमची कार्यपद्धती आहे. आम्ही हे काम नेहमी याच पद्धतीने करतो. कंपनीच्या सूचनापुस्तकानुसार हे आहे.'' याचा अर्थ ती व्यक्ती ते काम का करीत आहे ते जाणत नाही.

ज्यांना हे कारण माहीत असतं त्यांपैकी फार थोडे स्वतःला हा प्रश्न विचारतात, ''आज जे आपण करीत आहोत ते भविष्यासाठी किती रास्त, वैध असेल?'' यातून 'दूरदृष्टी'- म्हणजे भविष्याचा वेध घ्यायची दृष्टी कळते. ज्या लोकांकडे कौशल्ये आहेत त्यांच्यापैकी एका टक्क्याहून कमी लोकांकडे विविध गोष्टींकडे पाहून भविष्यातील त्यांच्या भूमिकेचा वेध घेण्याची दूरदृष्टी असते. दूरदृष्टी हा शिकण्याच्या प्रक्रियेतील पाचवा टप्पा आहे.

ज्यांना दूरदृष्टी आहे त्यांपैकी फार थोडी मंडळी त्याचा समाजाच्या हितासाठी उपयोग करतात; केवळ स्वतःच्याच लाभासाठी नाही. शिकण्याचा हा सहावा टप्पा आहे -'शहाणपणा'.

आपण पाहू शकतो की शिकण्याचे सहा टप्पे आहेत - माहिती, ज्ञान, कौशल्ये, अंतर्दृष्टी, दूरदृष्टी आणि शहाणपणा.

बहुतेक लोक शिकण्याच्या प्रक्रियेत 'कौशल्याचा' टप्पा गाठतात. पण जर तुम्हांला 'बदली मूल्य' हवे असेल तर तुम्हांला निदान काहीतरी 'अंतर्दृष्टी' आणि 'दूरदृष्टी' असायला हवी; शिकण्याच्या प्रक्रियेतील हे दोन पुढचे टप्पे आहेत. हे शिक्षण मिळवायला हवं. संस्कृत ही अत्यंत समृद्ध भाषा आहे. इंग्रजीत सर्वसाधारणपणे शिकवणाऱ्याला 'शिक्षक' ही उपाधी असते. परंतु संस्कृतमध्ये प्रत्येक प्रकारच्या शिक्षकाला वेगवेगळी उपनामे आहेत. माहिती देणाऱ्या व्यक्तीला 'अध्यापक' म्हणतात. ज्ञान देणाऱ्या व्यक्तीला 'उपाध्याय' म्हणतात. जी व्यक्ती कौशल्य देते त्याला 'आचार्य' म्हणतात. जी व्यक्ती अंतर्दृष्टी देते त्याला 'पंडित' म्हणतात. दूरदृष्टी देणाऱ्या व्यक्तीला 'द्रष्टा' म्हणतात आणि शहाणपण देणाऱ्या व्यक्तीला 'गुरू' म्हणतात. नक्कीच गुरू हा सर्वोच्च शिक्षक असतो. कबीर म्हणतो त्याप्रमाणे,

''गुरू गोविंद दोउ खडे, काके लागो पाय,
बलिहारी गुरू अपने, गोविंद दियो बताय.''

(जर तुमचा गुरू आणि देव दोघे उभे असतील, तर आधी गुरूला वंदन कर. गुरू हा देवापेक्षा मोठा आहे; कारण जर गुरू असेल तरच देव तुम्हांला समजू शकतो.)

तुम्हांला गुरू आणि शहाणपणा मिळेल की नाही, मला ठाऊक नाही. पण 'बदलीमूल्या'साठी तुम्ही 'अंतर्दृष्टी' आणि 'दूरदृष्टी' मिळवू शकता. शिकण्याची ही एक महत्त्वाची बाजू आहे.

बदलीमूल्यासाठी मनुष्यबळ विकास

दूरदृष्टीने लोक त्यांची क्षितिजे विस्तीर्ण करू शकतात. अनेक लोक जणू डोळ्यांवर झापडे लावून अत्यंत तोकड्या जाणिवेने त्यांचे काम करतात. मागे मी एका खताच्या कारखान्याला भेट दिली.

तेथला कार्यकारी अधिकारी मला म्हणाला, ''अनेक पेट्रोकेमिकल्सचे कारखाने निघत असल्यामुळे खताच्या कारखान्यातील आम्हांला नोकऱ्यांसाठी फारशा संधी नाहीत.''

मी विचारलं, ''तुम्ही पेट्रोकेमिकल्स कारखान्यात कां जात नाहीत?''

''आम्हांला कसं शक्य आहे ते? आम्ही 'खताच्या क्षेत्रातील माणसे' आहोत.''

उत्पादनविभागातल्या व्यक्तीनेच नव्हे तर चक्क लेखाविभागातल्या लेखापालानेही तेच सांगितलं, ''मी खतांचा लेखापाल आहे. मी पेट्रोकेमिकलचा लेखापाल होऊ शकत नाही!''

ज्या लोकांनी डोळ्यांवर झापडं लावायचं ठरवलं आहे. त्यांचा त्यांच्या बदलीमूल्यावर विपरीत परिणाम होतो.

दुसरी बाब म्हणजे, तुमच्या प्रतिमेची लोकांसमोरील मांडणी. जोवर तुम्ही एखादे काम करीत आहात तोवर कंपनीतला प्रत्येकजण हे मान्य करतो की तुम्ही ते काम व्यवस्थित करता. पण जेव्हा तुम्ही दुसरं काम करायचा विचार करता, तेव्हा लोक नवल करतात. ''तुम्ही दुसऱ्या विभागात, दुसऱ्या ठिकाणी किंवा दुसऱ्या कंपनीत परिणामकारकरीत्या काम करू शकता?'' या ठिकाणी तुमची प्रतिमा महत्त्वाची ठरते, विचारात घेतली जाते. अशी प्रतिमा मिळविणे ही 'बदलीमूल्याची' फार महत्त्वाची बाजू असते.

प्रतिमा मिळविणे म्हणजे संघटना सोडून जाणे असे नव्हे. मी यासाठी साधे उदाहरण

देईन : प्रत्येकाने स्वत:च्या आईकडे, बायकोकडे आणि मुलीकडे पाहावे. या तीन पिढ्यांमध्ये बदलीमूल्य कसे बदलले आहे ते आपण पाहू शकतो. तुमच्या आईच्या बाबतीत म्हणायचे तर उच्च योगदानमूल्य असूनही तिच्याकडे बदलीमूल्य जवळजवळ नसते. जर तुमचे वडील तिला आदराने वागवीत नसतील, तिचा मान ठेवीत नसतील तर ते सहन करण्याखेरीज तिला दुसरा मार्ग नसतो. त्या मानाने, तुमच्या बायकोला खूप बदलीमूल्य आहे. तिने केवळ पुस्तकी शिक्षण घेतलेले नाही तर जगाविषयीही तिने शिक्षण घेतले आहे. तुमच्या आईला प्रवासात आजही सोबत हवी असण्याची शक्यता आहे. तुमची बायको एकट्याने प्रवास करू शकते. हे बदलीमूल्य तिने शिकण्यातून आणि तिची क्षितिजे विस्तारण्यातून मिळविले आहे. तुमच्या मुलीला स्वत: एकट्याने प्रवास करणे आवडेल. ही पुढची पायरी असेल. याचा अर्थ तडकाफडकी घटस्फोट होत राहतील असा नाही. घटस्फोटाचं प्रमाण वाढण्याची शक्यता आहे; पण तरीही बहुतेक जोडपी एकत्रच राहतील.

याप्रकारे, बदलीमूल्यात वाढ होणे याचा अर्थ नोकरी सोडण्यात झपाट्याने वाढ होईल असे नव्हे. पण वाढ होण्याची शक्यता अधिक संभवते. दुसरीकडे याचा अर्थ असा होतो की संघटनेविषयी समाधानी नसलेल्या मंडळीला संघटनेतच राहून संघटनेला दोष देत बसायची गरज नाही. प्रत्येक संघटनेत एकत्रितपणे एका कोपऱ्यात जमून संघटनेतला आणि त्यांच्या दैवाला शिव्याशाप देणारी मंडळी आपल्याला आढळतात. प्रत्येक संघटना काही प्रत्येकाला समाधानी ठेवू शकत नाही. कंपनीच्या काही निर्णयाने कुणावर तरी विपरीत परिणाम होतोच. जर त्याच्याकडे बदलीमूल्य नसेल तर तो केवळ मुकाट्याने शिव्याशाप देण्यापलीकडे दुसरे काही करू शकत नाही. बदलीमूल्याचा सर्वात मोठा फायदा म्हणजे लोक बदल करण्याचा विचार करतील— संघटनेला शिव्याशाप देण्याऐवजी बाहेर पडून ते नवी क्षेत्रे आणि संधी धुंडाळू शकतील.

बदलीमूल्य लोकांना कामाची सोपवणूक करण्याविषयी विचार करायलाही मदत करते. जोवर एखाद्या व्यक्तीला असं वाटतं की त्याच्याकडे असलेली खुर्ची ही या जगातली त्याच्याकडील एकमेव खुर्ची आहे जेथून तो त्याचे योगदान देऊ शकतो; आणि जर त्याने ती खुर्ची सोडली तर तो दुसरं काही करू शकणार नाही, तर आपण त्याला कितीही प्रवचने दिली तरीही तो कामाची सोपवणूक करणार नाही. मात्र, जर एखादी व्यक्ती असा विचार करील की : ''मी हे काम गेली बरीच वर्षे करीत आलो आहे. पाच वर्षे मी काम केले आहे. कदाचित मी हे काम आणखी वर्ष दोन वर्ष करीन. त्यानंतर मला दुसरं काहीतरी करायला हवं.'' तर ती व्यक्ती हाताखालच्या माणसांना कामाची सोपवणूक करण्याची शक्यता असते. यांप्रकारे, व्यक्तीसाठी आणि त्याच्या

हाताखालील मंडळींसाठी मनुष्यबळ विकास हा त्या व्यक्तीने किती बदलीमूल्य प्राप्त केले आहे यावर अवलंबून असते. त्यामुळे बदली मूल्य ही मनुष्यबळ विकासाची फार महत्त्वाची बाजू आहे.

आरामाचे आनंदमूल्य आणि मनुष्यबळ विकास

शिकण्याची दुसरी महत्त्वाची बाजू म्हणजे आरामाचे आनंदमूल्य. एखादी व्यक्ती जेव्हा काम करीत असते तेव्हा तिला योगदान वाढविण्यासाठी योगदानमूल्य शिकणे महत्त्वाचे असते. कालांतराने ती व्यक्ती तिचे काम किंवा नोकरी बदलायचा आणि काहीतरी अधिक व्यापक असे करण्याचा विचार करण्याची शक्यता असते आणि यासाठी बदलीमूल्यांसंबंधी शिकणे आवश्यक असते.

जेव्हा एखादी व्यक्ती काम करणे थांबविते तेव्हा तिला नव्या परिस्थितीला तोंड द्यावे लागते. शेवटी, व्यक्ती कितीही वरिष्ठ असो, कितीही मेहनती असो, अशी एक सायंकाळ येतेच जेव्हा लोक जमतात आणि एका छानदार समारंभात त्याला हारतुरे देतात. अलार्मचं घड्याळ भेट म्हणून देतात. त्यावर लिहिलेलं असतं, 'आपलं निवृत्त जीवन आनंदाचे जावो,' आणि संघटनेसाठी त्यांनी केलेले कार्य याविषयी उद्गार काढले जातात : "तुमच्या निवृत्तीने होणारी पोकळी भरणे किती अवघड आहे," इ. इ. पण शेवटी, "चालते व्हा आणि पुन्हा इथे फिरकूही नका"—हाच कामाचा शेवट असतो. दुसऱ्या दिवशी काय करायचं या व्यक्तीने?

माझा एक मित्र एका फार मोठ्या संघटनेत प्रकल्प व्यवस्थापक होता. त्याला वाटलं की तो ज्या दिवशी निवृत्त होईल त्या दिवसापासून त्याचा सल्ला मागायला लोक येतील. तो निवृत्त झाला. पण दुसऱ्या दिवशी त्याचा सल्ला घ्यायला कुणाचीही रांग लागली नव्हती. त्याने बायकोच्या कामांकडे बारकाईने पाहिलं आणि एक कृती-आलेख बनवून तिला म्हटलं, "हे बघ, एकापाठोपाठ एक कामं करून तू सकाळी खूप वेळ खर्च करतेस. जर तू ही कामे समांतर पद्धतीने केलीस तर रोज सकाळी ५० मिनिटे वाचवू शकशील." त्याची बायको मला येऊन म्हणाली, "शरू, माझ्या नवऱ्याला घरातून बाहेर काढ. माझ्याकडे पगार निमपट आहे आणि नवरा चौपट अशी परिस्थिती झाली आहे—फार जड जातंय!"

निवृत्तीनंतरही, म्हणजे काहीही काम नसतानाही एखाद्या व्यक्तीला त्याचा वेळ खर्च करावाच लागतो. कामावर असताना काय करायचं हे आपल्याला माहीत असतं. पण कामावर जाणं संपल्यावर काय करायचं ते ठाऊक नसतं. येथे आरामाचा आनंद घेण्याचं मूल्य समर्पक व संबंधित ठरते. शेवटी, निवृत्त होऊन निवृत्त जीवनाचा आनंद

घ्यावा अशी अपेक्षा असते. आपणापैकी किती लोक निवृत्त जीवनाचा आनंद उपभोगतात? मला भेटलेल्या निवृत्त मंडळीपैकी बहुतेक जण शोचनीय, दु:खी जीवन जगत असतात. अलीकडे निवृत्त होत असलेल्या एका महाव्यवस्थापकाच्या निवृत्तीच्या निरोपसमारंभाला मी हजर होतो. त्याने त्याचे भाषण या शब्दांनी सुरू केले, ''माझी प्रेतयात्रा सुरू झाली आहे - आणि ती किती काळ चालेल ते मला माहीत नाही.'' जर निवृत्त होणारी मंडळी तयार नसतील तर आरामाचा वेळ ही संधी ठरणार नाही तर मोठे संकट ठरेल. जर लोकांनी आराम-आनंद मूल्याने तयारी केली म्हणजे विविध छंद, समाजसेवा जोपासले तर निवृत्तीनंतरच्या वेळेला ते सामोरे जाऊ शकतात आणि निवृत्तीकाळ एक संकट नव्हे, तर एक उत्तम प्रकारची संधी समजू शकतात.

निष्कर्ष

निष्कर्ष काढताना मला मनुष्यबळ विकासाच्या पायाभूत संकल्पनांचा आढावा घेऊ द्या.

पहिली संकल्पना म्हणजे मनुष्यबळ विकास हे शिकवणे नसून शिकणे आहे. प्रशिक्षणाच्या सोयी उपलब्ध करून देणाऱ्या प्रशिक्षण विभागावर शिकण्याच्या जबाबदारीची १० टक्के जबाबदारी आहे, हाताखालील व्यक्तीला सल्लामसलत देणाऱ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यावर ३० टक्के, आणि ६० टक्के जबाबदारी आत्मविकास करणार आहे त्या व्यक्तीवर असते.

त्यानंतर आपण शिकण्याच्या विविध आवश्यक बाबींचा विचार करायलाच हवा. पहिली बाब आहे ती म्हणजे माहिती, नंतर ज्ञान आणि त्यानंतर कौशल्य. यातून 'योगदान मूल्य' येते. यानंतर, जर त्या व्यक्तीला 'बदली मूल्य' प्राप्त करण्यात रस असेल; म्हणजे एखादे काम अधिक उत्तम करणेच नव्हे तर वेगळ्या उच्च प्रकारचे काम करणे तेव्हा बदली मूल्याचा संबंध निर्माण होतो - म्हणजे सध्याच्या नोकरी-कामाविषयीच्या विविध बाबी शिकण्याबरोबरच तो त्याची क्षितिजे विस्तारून अंतर्दृष्टी आणि दूरदृष्टी मिळवितो. त्याला संघटनेबाहेरही एक प्रतिमा मिळविणे आवश्यक असते.

सरतेशेवटी, व्यक्तीला निवृत्तीनंतरच्या जीवनाचा विचार हा करावाच लागतो. मृत्यूनंतर जीवन आहे की नाही हा वादाचा विषय आहे; पण निवृत्तीनंतर जीवन आहे याविषयी वाद नाहीच आणि काही लोकांसाठी हे जीवन म्हणजे त्यांनी आजवर काम करीत असलेल्या जीवनाचा अर्धा कालावधी असतो. जर ते या जीवनासाठी तयार नसतील, सज्ज नसतील तर त्यांना शोचनीय दु:खद काळाला सामोरे जावे लागेल. ही

परिस्थिती टाळण्यासाठी 'आराम-आनंद-मूल्या'साठी शिकणे आवश्यक आहे - म्हणजे छंद, समाजसेवा - इ. मार्गांतून - व्यक्तीची जशी आवड असेल त्यानुसार शिकणे. जेव्हा तो कामावर असतो त्याचवेळी त्याने हे शिकायला हवे आणि हे विशिष्ट शिकणे फार महत्त्वाचे असते. यात वरिष्ठ अधिकारी खूप मदत करू शकतात. खरं तर, जपानमध्ये असे समजतात की जर खालील दोन क्षमता-गुण असतील तर कुणीही व्यवस्थापक होऊ शकतो :

- पहिली : हाताखालील मंडळीबरोबर तो जो प्रश्न सोडवीत आहे त्याविषयी एकमत करण्याची कुवत.
- दुसरी : आपल्या हाताखालील मंडळींना त्याला ज्या गोष्टीचं ज्ञान आहे त्या गोष्टींचं प्रशिक्षण देण्याचं सामर्थ्य.

मनुष्यबळ विकासातील ही वरिष्ठ अधिकाऱ्यासाठीची भूमिका आहे. आपल्या हाताखालील व्यक्तीला त्यांचे 'योगदानमूल्य', 'बदलीमूल्य' आणि 'आराम-आनंद मूल्य' कसे मिळतील हे वरिष्ठ अधिकाऱ्याने पाहायला हवे.

शेवटी, प्रशिक्षण विभागाचे काम हे केवळ एखाद्या व्यक्तीने तिचे काम अधिक चांगल्या प्रकारे करावे यासाठी नव्हे, तर उच्च जबाबदाऱ्या घेण्यासाठी त्याचा विकास करणे आणि निवृत्ती नंतरचे त्याचे आयुष्य काही अर्थपूर्ण कामांनी सुसह्य, आरामदायक करणे यासाठीही प्रशिक्षणाच्या सोयी उपलब्ध करणे हे आहे.

या शिकण्यात काही वेळा न-शिकण्याचाही अंतर्भाव होतो. इथे मला एका कडव्याची आठवण होते :

''जानते थे कि इल्म से कुछ जान जायेंगे
जाना तो ये जाना की न जाना कुछ भी''

(मला वाटले मी शिकण्याने काही जाणू शकेन, पण मला कळलं ते हे की मला काहीच कळलेलं नाही.)

सरतेशेवटी, आपण केवळ माहिती, ज्ञान आणि कौशल्यांच्याच क्षेत्रात नाही तर अंतर्दृष्टी आणि दूरदृष्टीच्याही क्षेत्रात शिकतो. कुणी सांगावं आपल्यातील काही जणांना शहाणपणाही प्राप्त होईल - जो सर्व यशस्वी जीवनाचा पाया आहे.

* * *

प्रकरण १८

ऐकून घेण्याची कला

लोकांचे म्हणणे ऐकून घेणे ही व्यवस्थापकांची फार महत्त्वाची जबाबदारी आहे. असा एक अंदाज व्यक्त केला जातो की व्यवस्थापक जसजसा उच्चपदांवर जातो, तसतसा लोकांचे म्हणणे ऐकण्यावरील तो खर्च करीत असलेला वेळही वाढतो. तो २५ टक्के वेळ वाचण्यात, लिहिण्यात किंवा बोलण्यात खर्च करीत असेल तर ७५ टक्के वेळ तो ऐकण्यात खर्च करण्याची शक्यता असते.

मात्र, व्यवस्थापक जर ऐकण्याची कला शिकले नसतील तर ७५ टक्के वेळ देण्याने त्यांच्यासाठी मोठी अवघड परिस्थिती निर्माण होते. मुळात, ऐकण्यामध्ये दोन अडथळे असतात. पहिला अडथळा म्हणजे वेळेच्या अभावाचे दडपण असणे आणि दुसरा अडथळा म्हणजे ऐकण्यात रस नसणे किंवा तिटकाऱ्याची भावना असणे - ज्यातून आपण गांजले जातो आहोत अशी भावना निर्माण होते.

वेळेविषयीचं दडपण

सर्वप्रथम आपण वेळेविषयीच्या दडपणाच्या भावनेकडे पाहू या. जेव्हा एखादा कार्यकारी अधिकारी वेळेसाठी दडपणाखाली असतो तेव्हा अकार्यकारक ठरेल अशा खालील दोनपैकी कृती करतो :

पहिली : आपण चिडलो आहोत हे बोलणाऱ्या समोरच्या माणसाला स्पष्ट समजेल अशा रीतीने रागाने ऐकतो. समोरच्या व्यक्तीने लवकरात लवकर बोलणे संपवावे असा आग्रह तो करू लागतो. यामुळे जी व्यक्ती त्याच्याशी सुसंवाद साधू पाहते ती पुरती गांगरून, गोंधळून जाते; तसेच यामुळे सुसंवाद साधू पाहणाऱ्या समोरच्या व्यक्तीची आपले म्हणणे नीट व पूर्णपणे ऐकून घेतले गेले नसल्याची भावना होऊ शकते. यातून वैफल्य निर्माण होते आणि ऐकण्यातील हे घोर अपयश असते.

दुसरी : तो कार्यकारी अधिकारी समोरच्या व्यक्तीला बोलायची अनुमती देतो. पण स्वत:चे तातडीचे इतर काम करीत राहतो (किंवा नुसतं बोलणे कानावर घेत राहतो.

खऱ्या अर्थाने ऐकत नाही). इथे सुसंवादाचा मूळ हेतूच पराभूत होत असल्याने हे अकार्यकारक ठरते. बोलणाऱ्याला वाटते की त्याचे म्हणणे ऐकून घेतले जात नाही आणि तो तेचतेच बोलत राहतो आणि त्यामुळे ऐकणाऱ्याला त्याचा जास्तजास्त राग येत राहतो आणि सरतेशेवटी दोघेही तणावामुळे निराश, वैफल्यग्रस्त होतात.

जर आपल्याला काही कार्यकारक पर्याय घ्यायचे झाले तर परिस्थितीनुसार तीन पर्याय संभवतात :

पहिला पर्याय म्हणजे, सुसंवाद साधू पाहणाऱ्या व्यक्तीकडे वेळ नसल्याबद्दल दिलगिरी व्यक्त करून तुम्ही ज्यावेळी त्याचे म्हणणे ऐकण्यासाठी मोकळे असाल ती पर्यायी वेळ त्याला देणे.

दुसरा पर्याय म्हणजे, तुमच्या हाताखालील व्यक्तीला त्या व्यक्तीचे म्हणणे ऐकून घेऊन त्यानंतर त्याचा सारांश द्यायला सांगणे.

तिसरा पर्याय म्हणजे, सर्व कामे बाजूला ठेवून एकाग्रतेने बसून ऐकणे. तुम्हांला कुणाचा व्यत्यय होणार नाही आणि तुम्ही एकाग्रतेने ऐकू शकाल याची काळजी घ्यायला हवी. काही वेळा तर असे ऐकून घेण्यामुळे इतका कमी वेळ लागतो की तुम्ही चकित व्हाल. जर एखादी व्यक्ती पाल्हाळ लावून बोलत असेल तर तुम्ही त्याच्या बोलण्याची टिपणे घेऊन त्याला आवरते घ्यायला सांगू शकता किंवा थोडक्यात आटपू शकता. कृपया, एक लक्षात घ्या की जर तुम्ही टिपणे घेतली असतील आणि तुम्हांला दिलेली माहिती परत सांगू शकला असेल तर सुसंवाद साधण्याचा मूळ हेतू साध्य झालेला असतो. सरतेशेवटी, समोरच्या व्यक्तीला समाधान वाटायला हवे की त्याचे म्हणणे ऐकून घेतले गेले जात आहे. टिपणे घेणे आणि या टिपणाचे वाचन करणे याने त्याची खात्री होते की त्याचे म्हणणे ऐकून घेण्यात आले आहे.

गांजवणुकीची भावना

ऐकण्यातील दुसरा अडथळा म्हणजे आपली गांजवणुक होत असल्याची भावना - जी ऐकण्यात रस नसण्याने किंवा तिटकाऱ्यामुळे होते. येथे त्या कार्यकारी अधिकाऱ्याने स्वत:कडे पाहून तो काय ऐकत आहे याचा विचार करायलाच हवा. मूळात प्रत्येक सुसंवादात ऐकायच्या असतात अशा तीन बाबी असतात :

- पहिली : समस्येबरोबर मांडलेली वास्तविक माहिती.
- दुसरी : ज्या दृष्टिकोनातून वास्तविक माहिती दिली आहे तो दृष्टिकोन.
- तिसरी : त्या दृष्टिकोनाच्या मूळाशी असलेला मनाचा कल, आणि मूल्ये.

जर एखाद्याला हे ठाऊक असेल की तो या तीन बाबी ऐकत आहे तर तो नेहमी

रस घेऊन ऐकेल. समस्या, माहिती किंवा दृष्टिकोनही नाही तर बोलणाऱ्याच्या मनाचा कल आणि मूल्ये ही नेहमी महत्त्वाची असतात.

मुद्दा सोडून अफाट बोलणारा महाभाग

बोलायला येणारे लोक अनेक प्रकारचे असतात. पहिल्या प्रकारच्या लोकांना आपण आपला मुद्दा सोडून अफाट बोलणारा महाभाग म्हणू शकतो. तो एका विषयाबाबत बोलायला सुरुवात करतो आणि सहजपणे दुसऱ्या विषयाकडे वळतो; काही विशिष्ट चुटके, घटना - ज्यांचा त्याला जे काही सांगायचे आहे त्याच्याशी संबंध नसतो - तो घुसडतो. तो अखंड बोलू शकतो. या विशिष्ट बाबतीत टिपणे घेणे, त्याला मध्येच थांबविणे आणि मूळ मुद्याकडे आणणे फार महत्त्वाचे असते. त्याला हे सतत सांगावे लागते की त्याला ज्या मूळ विषयाबाबत बोलायचे आहे तोच विषय ऐकण्यात तुम्हांला रस आहे आणि दुसरीकडे वळण्यापूर्वी त्याने त्या विषयावर बोलण्यावर लक्ष केंद्रित करायला हवे.

मशीनगनच्या फैरी झाडल्यागत बोलणे

दुसऱ्या टोकाला एखादी व्यक्ती मशीनगनमधून फैरी झाडत असल्यागत ताडताड, फाडफाड बोलते. त्याच्याकडे वेळ नसतो आणि त्याचे म्हणणे त्याला झटपट सांगायचे असते आणि म्हणून तो अत्यंत वेगाने फाडफाड बोलतो. त्याचे बोलणे समजून घेणे ही मोठी समस्या असते. त्याला हळूहळू बोलायला आपल्याला भाग पाडावे लागते. तुम्ही जर टिपणे घेत असाल तर हे केले जाऊ शकते आणि तुम्ही त्याला त्याच्या बोलण्याचा एखादा भाग पुन्हा सांगायला सांगू शकता. जेव्हा बोलणारा हे पाहतो की त्याचे म्हणणे टिपून घेतले जात आहे तेव्हा हळूहळू बोलायला त्याची हरकत नसते.

कासवाच्या मंदगतीने बोलणे

जेव्हा एखादी व्यक्ती कासवाच्या मंदगतीने बोलते तेव्हा खरी समस्या उद्भवते. तो अत्यंत हळूहळू बोलतो आणि त्याच्या बोलण्याचा वेग वाढविणे फार अवघड जाते. काही वेळा तर त्याने त्याला ज्या समस्येविषयी बोलायचंय त्याचा पुरेसा विचार केलेला नसतो आणि त्याला त्याची मूळ बाब मांडू देण्यासाठी खूप सहनशक्ती असावी लागते. काही वेळा साहाय्यभूत ठरतील अशा सूचना देण्याने आणि त्या त्याने स्वीकारण्याने

सुसंवादाची प्रक्रिया वेगवान होऊ शकते. मंदगतीने चाललेल्या बोलण्याचा वेग वाढविण्याचा दुसरा एक मार्ग म्हणजे सगळे बोलणे 'हो, नाही' इथवर आणणे. अशा व्यक्तीला थोडक्यात 'हो' किंवा 'नाही' अशी उत्तरे द्यायला लावून सुसंवाद वेगवान करता येतो.

उपाययोजना घेऊन आलेला माणूस

ज्याचे बोलणे अवघड असते अशी दुसरी एक व्यक्ती म्हणजे ज्याच्याकडे एखाद्या समस्येवरचा उपाय असतो आणि तुम्ही त्या उपायाची तात्काळ अंमलबजावणी करावी अशी त्याची इच्छा असते. यात तो कार्यकारी अधिकाऱ्याला थेट आदेश देत असल्याचा प्रकार असल्याने यातून तिटकारा निर्माण होतो. काही वेळा 'हे करा नाहीतर...' अशा स्वरूपाची धमकी त्यात असते आणि या स्पष्ट धमकीमुळे वैरभाव आणखी वाढतो. त्या बोलू पाहणाऱ्या व्यक्तीकडे खरोखरीच काही चांगल्या कल्पना असू शकतात. पण त्याच्या सांगण्याच्या पद्धतीमुळे निर्माण होणाऱ्या वैरभावामुळे कार्यकारी अधिकारी त्याचे म्हणणे ऐकण्यापासून परावृत्त होऊ शकतो. या ठिकाणी वापरायचे तंत्र म्हणजे त्या व्यक्तीला त्याने सुचविलेल्या उपायाविषयीचे श्रेय देणे आणि नंतर विचारणे, 'याची अंमलबजावणी करण्यात तुम्हांला काही अडचणी दिसतात का?' यामुळे त्याला त्याने सुचविलेल्या उपायाकडे वेगळ्या दृष्टिकोनातून पाहावे लागते. यानंतर वस्तुनिष्ठ मुद्द्यावर चर्चा होऊ शकते. येथे ऐकण्याचे महत्त्वाचे तंत्र म्हणजे बोलणाऱ्याला आणि ऐकणाऱ्याला - दोघांना एकमेकांविरुद्ध ठेवण्याऐवजी एकाच बाजूला घेणे.

संदिग्ध बोलणारा

आणखी एक व्यक्ती म्हणजे संदिग्ध उपाय घेऊन आलेली व्यक्ती. यात, त्या व्यक्तीला समस्या किंवा उपाय यापैकी कशाचीही ठाम खात्री नसते. त्याची एक संदिग्ध अशी तक्रार असते - पण स्पष्ट समस्या नसते. अशा व्यक्तीविषयी अस्वस्थ होण्याची आणि त्याच्या दुर्बलतेबद्दल त्याला हसण्याची, त्याची खिल्ली उडविण्याची एक नैसर्गिक प्रवृत्ती असते. पण यामुळे तो आणखी वैफल्यग्रस्त होतो आणि तुमच्यावर अधिक रागावतो. अशा व्यक्तीशी बोलण्याचा सर्वोत्तम मार्ग म्हणजे त्याला चिंतनशील प्रश्न विचारणे ज्यात त्याच्या चिंतेचे प्रतिबिंब असेल - म्हणजे त्याचे म्हणणे त्याच्याचकडे परत आणणारा एक आरसा त्याला दाखविणे. 'तुम्ही अमुक अशी परिस्थिती आहे

असं म्हणता? अशा पद्धतीने सगळं चाललंय असं वाटतंय?' अशा प्रश्नांमुळे पुन्हा एकदा परिस्थितीकडे पाहून समस्या नेमकी काय आहे ते त्याला समजायला मदत होऊ शकते.

वैरभावाने बोलणारा

त्यानंतर तुम्हांला संघटनेत कुणीतरी मन दुखावल्यामुळे संतापलेली आणि मनात वैरभाव ठेवणारी आणि तुमच्याशी वैरभाव करायला तयार असलेली व्यक्ती भेटते. वैरभावातून वैरभावच निपजतो आणि अशा व्यक्तीशी वैरभावाने वागणे सहजसोपे असते; आणि तो त्याचं वैरभावाने म्हणणे मांडायला लागताच त्याला ताडकन उत्तर देणं सोपे असते. मात्र या 'एक घाव दोन तुकडे' प्रकाराने केवळ वैफल्य, निराशा, राग वाढतो आणि वैरभाव आणखी वाढतो. अशा व्यक्तीशी बोलायचा मार्ग म्हणजे त्यांना त्याचा संताप मोकळेपणाने व्यक्त करू देणे; आणि मग शांतपणे बसून बोलण्यासाठी त्याला आमंत्रण देणे. त्याला असा प्रश्न विचारणे, ''ही समस्या सोडविण्यासाठी काय केलं जाऊ शकतं असं तुम्हांला वाटतं?'' तो एकदा का पर्यायांविषयी विचार करायला लागला की त्याच्या रागाचा पारा उतरत जातो आणि मग एकत्रितपणे समस्येवर उपाय योजला जाऊ शकतो.

संशयी व्यक्ती

ज्याच्या मनात संशयाची भावना प्रबळ असते अशा व्यक्तीशी बोलणे अवघड असते. त्याचे एकूण धोरण सावधपणाचे असते आणि तो अस्पष्ट हातचे राखून सावधपणे बोलतो. त्यावर थेट हल्ला केल्याने परिस्थिती आणखी बिघडते आणि असंवादाची परिस्थिती निर्माण होते. येथे चिंतनशील प्रश्नांनी त्याचे मन मोकळे केले जाऊ शकते. तुमचे मन मोकळे करून आणि त्याला त्यांचे संशय मोकळेपणे उघड करायला सांगून तुम्हांला मार्ग सापडू शकतो.

मूक राहाणारी व्यक्ती

बोलण्यासाठी सर्वात अवघड असणारी व्यक्ती म्हणजे तोंड गप्प ठेवणारी व्यक्ती होय. मूक राहाणाऱ्यांचे बोलणे ऐकणे यात फार मोठे व्यवस्थापकीय कौशल्य आहे. या मूक राहाणाऱ्या मंडळींच्या शब्दांऐवजी त्यांच्या हावभावांकडे बारीक लक्ष असायला हवे

आणि त्याच्या या मूक अभिप्रायांना समजून घेतले पाहिजे. बोलणाऱ्या अल्पसंख्य मंडळीपेक्षा तोंड गप्प ठेवणाऱ्या बहुसंख्य मंडळींच्या भावना हे लोक आविर्भावाद्वारे समर्थपणे व्यक्त करू शकतात.

निष्कर्ष

ऐकणे हे सुसंवादाचे फार महत्त्वाचे अंग असून ऐकण्याच्या कलेचा विकास करणे ही व्यवस्थापकीय प्रक्रियेतील एक अत्यावश्यक व महत्त्वाची बाब असते. जर ऐकून घेणे ही तुमची जबाबदारी आहे असे तुम्ही समजत असाल आणि ऐकणे परिणामकारक ठेवण्यासाठी पुढाकार घेत असाल तरच ऐकण्याच्या प्रक्रियेत सुधारणा होऊ शकते.

सुसंवादाचे यश दोन बाबींवर अवलंबून असते :

- पहिली बाब म्हणजे बोलणाऱ्याला असे समाधान मिळावे की त्याचे म्हणणे न्याय्यरीत्या पूर्णपणे ऐकण्यात आलेले आहे; मग अंतिम निर्णय काहीही असो.
- दुसरी बाब म्हणजे ऐकणाऱ्याला केवळ समस्येच्या वास्तव माहितीविषयीच नव्हे तर बोलणाऱ्याचा दृष्टिकोन आणि त्याच्या मनोभावना याविषयी आंतरिक दृष्टी मिळते.

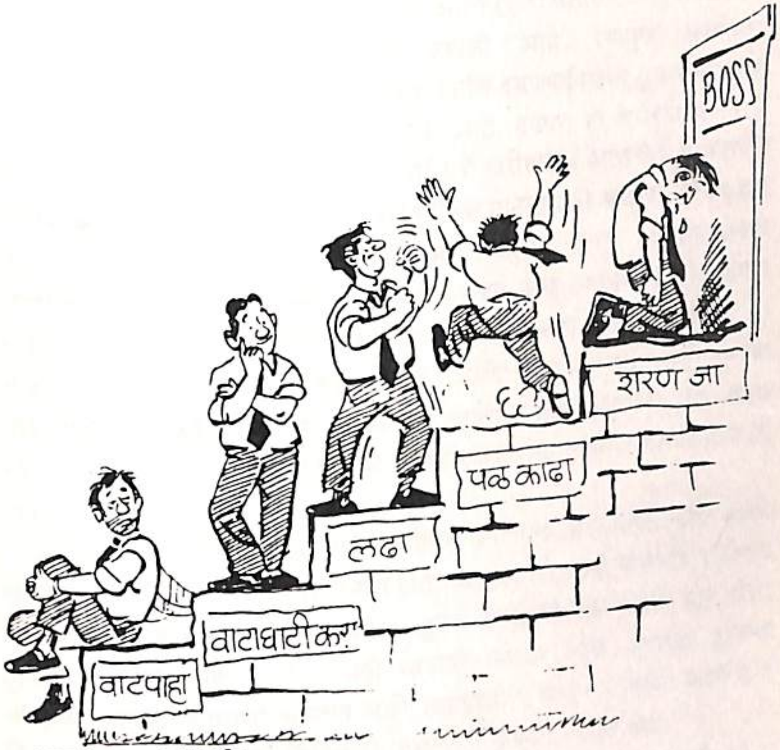
बोलणाऱ्याला आपले म्हणणे न्याय्यपणे आणि पूर्णपणे ऐकले गेले आहे असे समाधान मिळेल हे निश्चितपणे घडण्यासाठी व्यवस्थापकाने ऐकण्यासाठी स्वतःचे एक धोरण बनवले पाहिजे. माहिती, दृष्टिकोन आणि बोलणाऱ्याच्या मनोभावना ऐकण्याची क्षमता जोपासण्यासाठी व्यवस्थापकाने पूरक, मार्गदर्शक आणि चिंतनशील प्रश्न विचारण्याचे कौशल्यही विकसित करायला हवे.

ऐकण्याच्या कलेचे हे आवश्यक घटक आहेत. चिंतनशील ऐकण्याद्वारे व्यवस्थापक एक मोकळ्या मनाचा, तर्कनिष्ठ आणि न्यायाला धरून चालणारा व्यवस्थापक आहे असा विश्वास निर्माण करू शकतो. आणि यावरच तर संघटनेचे नीतिधैर्य आणि जनसंपर्काचे यश आधारलेले असते.

***

प्रकरण १९

मानसिक दडपणाशी सामना



कार्यकारी अधिकाऱ्यांवरील मानसिक दडपण ही नेहमीची बातमी झाली आहे!

अधिकाधिक व्यवस्थापक मानसिक दडपण आणि रक्तदाबासारखे आनुषंगिक त्रास सोसत आहेत. यामुळे मोठी घबराट उडाली आहे. त्यामुळे कार्यकारी अधिकाऱ्यांवरील दडपण हा काय प्रकार आहे आणि दडपणाविरोधी मुकाबला कसा करावा हे आपण समजून घ्यायची वेळ आली आहे. दडपण ही शरीराने मानसिक प्रेरणेला दिलेली प्रतिक्रिया असते. आपले शरीर हे खरोखरीच आजच्या जमान्याला अयोग्य आहे. हे शरीर बहुधा दहा हजार वर्षांपूर्वीच्या मानवासाठी असावे. आपण दहा हजार वर्षांपूर्वी येथे अस्तित्वात आहोत अशी कल्पना करा. आपल्याभोवती साहजिकच शहर किंवा नगर नसेल. आपण जंगलात असू. आपण कुठे डरकाळी ऐकली की लागलीच आपल्याकडे दोन पर्याय असतील : लढा किंवा पळ काढा. या दोन्ही पर्यायांना उच्च रक्तदाब हवा असतो आणि म्हणून तुमचा मेंदू तुमच्या रक्तप्रवाहामध्ये ॲड्रेनेलिन हे संप्रेरक सोडतो आणि रक्तदाब वाढतो. दहा हजार वर्षांपूर्वी लढायला किंवा पळ काढायला आपण रक्तदाबाचा उपयोग केला आणि तो उपयोगी ठरला.

आजच्या या सुसंस्कृत जगात आपण यांतील काहीएक करू शकत नाही आणि त्यामुळे शरीरात तणावाची स्थिती निर्माण होते. उदाहरणार्थ, तुम्ही सकाळी ९ वाजून १० मिनिटांनी कार्यालयात कामावर जाता. तुमचं कार्यालय नऊ वाजता सुरू होतं. तुम्हांला तुमच्या टेबलावर एक चिठ्ठी सापडते. त्यावर लाल अक्षरात तुमच्या वरिष्ठाच्या नावाची आद्याक्षरे असतात आणि त्याखाली ९ वाजून ५ मिनिटे अशी वेळ लिहिलेली असते. त्याखाली लिहिलेली असते : ''कृपया, त्वरित भेटा.''

साहजिकच स्पष्ट आहे की तुमचा वरिष्ठ अधिकारी कधी एकदा तुमच्याहून थोडा आधी आला आहे आणि तुम्ही उशिरा येत असल्याबद्दल गुरगुरतो आहे. तुमचा मेंदू तुमच्या रक्तप्रवाहात ॲड्रेनेलीन संप्रेरक सोडू लागतो; पण या परिस्थितीत तुम्ही लढूही शकत नाही किंवा पळूही शकत नाही. जणू काहीच घडलं नाही अशा आविर्भावात

तुम्हाला तुमच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे जाऊन चर्चा सुरू करावी लागते.

पिळवणुकीचा खेळ

ही एक अवघड परिस्थिती असते आणि सुसंस्कृत जगात आपण जे अधिकाधिक दडपण सोसतो त्याचे मूळ कारण हे आहे. विशेषत: व्यवस्थापकीय परिस्थितीमध्ये दडपण अपरिहार्य, अटळ असते. खरं तर, व्यवस्थापकाची नोकरी तणावांनी भरलेली असते. व्यवस्थापकाची भूमिका मालक मंडळींकडून साधनसामग्री मिळविणे, कामगारांकडून काम करवून घेणे आणि त्या साधनसामग्री आणि काम यांचे यशस्वी उत्पादनात रूपान्तर करणे ही असते. हे यश मिळताच, त्याला त्याचा एक भाग मालकाला द्यावा लागतो, एक भाग कामगाराला द्यावा लागतो आणि शक्य तितका भाग संघटनेच्या विस्तारासाठी परत गुंतवावा लागतो.

ही भूमिका बजावणे सोपे दिसते खरे; पण प्रत्यक्षात हे फार गुंतागुंतीचे असते. याला कारण म्हणजे साधनसामग्री किंवा काम हे आपणहून दिले जात नाही; तर वसूल करावे लागते. जेव्हा व्यवस्थापक मालकाकडे जाऊन काही साधनसामग्रीची मागणी करतो तेव्हा :

- पहिले उत्तर असते - ''नाही,''
- दुसरे उत्तर असते, ''या वर्षी नाही,''
- तिसरे उत्तर असते, ''आता नाही, नंतर केव्हातरी.''

तुम्हांला हवी असते त्याप्रमाणे, साधनसामग्री कधीच दिली जात नाही. वसूल करावी लागते. व्यवस्थापकाला भुणभूण लावावी लागते. सात वेळा, आठ वेळा, नऊ वेळा... त्यानंतर वरिष्ठ म्हणतो, ''ठीक आहे! तुम्ही मागणी केली आहे त्याच्या निम्मे घ्या.''

त्याचप्रमाणे कामसुद्धा आपणहून करून दिले जात नाही. तेही मिळवावे लागते. उदाहरणार्थ, तुम्ही कामगार संघटनेशी करार करता की जर कामगाराने १० टक्क्याने उत्पादकता वाढविली तर तुम्ही प्रत्येक कामगाराला दरमहा १०० रुपये जास्त द्याल. पैसे दिले जातील. पण तुम्हांला उत्पादकतावाढ मिळेल की नाही याची शाश्वती नाही! जर व्यवस्थापक त्याच्या केबीनमध्ये बसून असा विचार करीत असेल की कामगारांना १०० रु. जास्त मिळत आहेत तेव्हा ते १० टक्के उत्पादन वाढवतील - तर उत्पादनवाढ होणार नाही. त्याला तेथे जावे लागेल, उभे राहून कामगारांकडून काम वसूल करून उत्पादन वाढवावे लागेल.

हे इथेच थांबत नाही. व्यवस्थापकाने साधनसामग्री आणि काम मिळवून त्याचे उत्पादनात यशस्वी रूपान्तर केल्यावर तो स्वतः त्या पिळवणुकीचा बळी ठरतो. मालकवर्ग आणखी चांगल्या यशाची मागणी करतात. तुम्ही जर एखाद्या सर्वसाधारण वार्षिक सभेला (अॅन्युअल जनरल मिटींग) हजर राहिलात तर तुम्हांला हे दिसून येईल. तुम्ही जर १० टक्के लाभांश घोषित केला तर दहा भागधारक ध्वनिक्षेपकाजवळ येऊन म्हणतील, ''तुम्ही १५ टक्के लाभांश का जाहीर करीत नाही? आम्ही जर आमचे पैसे कर्जरोख्यांमध्ये, बंधपत्रांमध्ये गुंतविले असते तर आम्हांला १० टक्क्यांहून अधिक लाभांश मिळाला असता!'' जर तुम्ही २० टक्के लाभांश घोषित केला तर २० भागधारक ध्वनिक्षेपकाजवळ येऊन म्हणतील, ''तुम्ही लाभांश २५ टक्के कधी करणार आहात? तुम्ही अधिलाभांश भाग (बोनस शेअर) कधी जाहीर करणार आहात?'' तुमच्या लाक्षात येईल, मालक मंडळी कधीच समाधानी नसते. ते व्यवस्थापक मंडळीकडून अधिकाधिक वसुली करीत राहतात.

त्याचप्रमाणे, कामगारांना दर तीन वर्षांनी कळते की त्यांची उपासमार होतेय, पिळवणूक होतेय. ते फलक नाचवतात, ''गली गली में शोर है, मॅनेजमेंट चोर है।'' ते का करतात असे? ती तशी चांगली माणसे असतात. पण दर तीन वर्षांनी ते सुद्धा काहीतरी वसूल करायचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे खरोखरच व्यवस्थापन हा वसुलीचा, पिळवणुकीचा खेळ आहे—'रक्तरंजित' खेळ म्हणा हवं तर. 'रक्तरंजित' हा शब्द कबीराच्या एका दोह्यातील आहे. कबीर म्हणतो,

''सहज मिलें तो दूध समा
मांगी मिलें तो पानी
कहत कबीरा वो खून है
जमाय खिंचातानी.''

(न मागता तुम्हांला मिळते ते दूध; तुम्हांला मागावेच लागत असेल तर ते पाणी, आणि तुम्हांला पिळवणूक करून घ्यायचे असते ते रक्त.)

त्यामुळे हा सगळा रक्तरंजित खेळ आहे! पण आपल्यावर तणाव असल्याची तक्रार करणाऱ्या व्यवस्थापकाविषयी माझ्या मनात काडीचीही सहानुभूती नाही. माझ्यासाठी ते एखाद्या परिचारिकेने तक्रार करण्यासारखे आहे, ''मला कोणत्याही घाणेरड्या वस्तूला हात लावायचा नाही. मला रुग्णाच्या शौचपात्राला (बेडपॅन) हात लावायचा नाही.'' मी म्हणेन, ''जर तुला रुग्णाच्या शौचपात्राला हात लावायचा नसेल तर शिक्षिका हो. मग तुला त्या शौचपात्राला हात लावायला कुणीही सांगणार नाही. जर

तुला नर्स व्हायचे असेल तर तुला या भांड्याला हात लावलाच पाहिजे!'' त्याचप्रमाणे, जेव्हा एखादा व्यवस्थापक त्याच्या तणावाविषयी तक्रार करतो तेव्हा मी त्याला सांगतो, ''जर तुला व्यवस्थापक व्हायचे असेल तर तणाव अपरिहार्य, अटळ आहे. जर तुला तणाव नको असेल, तर सल्लागार (कन्सल्टंट) हो!''

दडपणाची उपयुक्तता

जोवर दडपणाशी कसे जमवून घ्यावे हे तुम्हांला माहीत आहे तोवर दडपण ही समस्या नसते. खरं तर विशिष्ट मर्यादेपर्यंत दडपण दोन कारणांमुळे उपयुक्त असते.

पहिले कारण म्हणजे, दडपण तुम्हांला उत्पादनक्षम करते. तुमच्यावर दडपण नसेल तर तुम्ही काहीही उत्पादन करणार नाहीत. उदाहरणार्थ, तुम्ही तुमच्या वडिलांना पत्र लिहायचे ठरविले आहे—गेल्या दोन महिन्यांपासून तुम्ही त्यांना पत्र लिहिलेले नाही. एके रविवारी सकाळी तुम्ही हे पत्र लिहायचे ठरविता. पण रविवार तर असा दिवस असतो की तुम्ही त्या दिवशीची संपूर्ण वर्तमानपत्रे वाचू शकता - सुरुवातीपासून शेवटपर्यंत. तुम्ही तुमचं वर्तमानपत्रे वाचणे आणि नास्ता संपवेपर्यंत तुमची आवडती दूरदर्शन मालिका पाहण्याची वेळ झालेली असते. आणि त्यानंतर दुपारच्या जेवणाची वेळ होते. त्यानंतर आठवड्याची हक्काची वैध अशी दुपारची झोप घ्यायची वेळ येते. तुम्ही उठता तेव्हा दूरदर्शनवर संध्याकाळचा चित्रपट सुरू झालेला असतो. तो संपेपर्यंत तुमचे रात्रीचे जेवण झालेले असते आणि झोप येऊ लागलेली असते - अगदी दिवसा झोप काढली असली तरीही. याप्रकारे, सोळा तास असूनही तुम्ही एकही पत्र लिहू शकत नाही. पण जर तुमच्यावर दडपण असेल तर तुम्ही एका तासात सोळा पत्रे लिहू शकता. यामुळे तुमची उत्पादकता वाढविण्यासाठी दडपण फार महत्त्वाचे असते. पण एका मर्यादेपलीकडे अधिक दडपण तुमची उत्पादकता खूप तीव्रतेने कमी करते. काम करण्याऐवजी तुम्ही कामाविषयी चिंता करायला लागता. या ठिकाणी मात्र दडपणाचे व्यवस्थापन करावे लागते.

दुसरे कारण म्हणजे, जर तुम्हांला दडपणाच्या एखाद्या विशिष्ट पातळीची सवय झाली तर त्यापेक्षा दडपण कमीअधिक झाले तर तुम्हांला त्रास होतो. माझ्या अनेक मित्रांच्या बायकांना मोठ्या कष्टाने मुले वाढवावी लागली आहेत. जेव्हा मुले मोठी होऊन लग्न करून गेली, नवरा दिवसाला एकदाच जेवायला लागला आणि घरची कामे इतकी कमी झाली की ती गृहिणी पाठीचा मणका सरकणे, स्पॉन्डीलायसिस, इत्यादी आजाराच्या तक्रारी करू लागली—याला कारण आता दडपण नसते! मग मुलगी बाळंतपणासाठी येते आणि लगेच, सर्व आजार पळून जातात. आजीबाई आता

स्फूर्तीने कामाला लागतात. नातू जन्मल्यावर पुढील काही महिने ती खूप कष्ट उपसत असते. पण तिची प्रकृती पूर्वीप्रमाणेच सुदृढ असते. चार महिन्यांनंतर मुलगी नातवासह सासरी जाते आणि येथे आजीबाईचे आजार परत येऊन बळावतात.

याप्रकारे, दडपण एका विशिष्ट मर्यादेखाली जाण्याने समस्या होऊ शकते. त्यामुळे दडपणाच्या व्यवस्थापनेत, आपण नेहमी दडपण कमी करीत नाहीत तर ते आरामदायक आणि उत्पादक करण्यासाठी मर्यादेत ठेवतो.

दडपणाशी सामना

जेव्हा दडपण आरामपातळीपेक्षा जास्त होते आणि त्या व्यक्तीला त्रास होऊ लागतो तेव्हा आपण दोन पर्यायांचा विचार करू शकतो. एक : दडपणाशी लढा देऊन त्याच्याशी जमवून घेण्याचं सामर्थ्य वाढविणे, दोन : दडपण कमी करणे.

वाढते वय आणि अनुभवाबरोबर प्रत्येकाचे दडपणाशी जमवून घ्यायचे सामर्थ्य वाढते. जेव्हा एखादी तरुणी पहिल्यांदा बाळंत होते तेव्हा ती सहजपणे घाबरून जाते. पण दुसऱ्या बाळंतपणावेळी मात्र ती अधिक 'प्रौढ' झालेली असते; म्हणजे दडपणाशी सामना करायचे तिचे सामर्थ्य वाढलेले असते. व्यवस्थापकांचा अनुभव जसजसा वाढत जातो, तसा ते अधिकाधिक दडपणाशी सामना करायला समर्थ होतात.

जेव्हा जबाबदाऱ्या वाढतात तेव्हा तुम्ही पाहू शकाल की दडपणाशी जमवून घ्यायचे सामर्थ्यही वाढते. एखादी तरुण मुलगी लग्न करते किंवा एखादा एअरलाइन्सचा पायलट पंतप्रधान होतो तेव्हा दडपणाशी जमवून घ्यायचे सामर्थ्य वाढल्याचे तुम्ही पाहता. पायलटला ६ तासांच्या ड्यूटीनंतर २४ तासांच्या विश्रांतीची गरज असू शकते; पण पंतप्रधान म्हणून २४ तासांच्या कामानंतर त्याला ६ तासांचीही विश्रांती न मिळण्याची शक्यता असते. उच्च जबाबदारीबरोबर उच्च दडपणाशी सामना करायचेही सामर्थ्य मिळते.

दुसरी बाब म्हणजे दडपण कमी करणे. येथे, पहिली गोष्ट करायची असते ती म्हणजे दडपणाचा उगम शोधणे. मुळात दडपणाचे तीन स्रोत किंवा उगम असतात :

पहिला, 'नोकरीविषयीची संदिग्धता' : जेव्हा तुम्ही सुव्यवस्थित नसलेली नोकरी स्वीकारता तेव्हा तुमच्या भूमिकेविषयी खूप गोंधळ असू शकतो आणि बहुतेक लोकांवर याचे दडपण येऊ शकते. जर कामाची अधिक सुस्पष्ट रचना करता आली, तर दडपण कमी होते.

दुसरा, 'परस्परसंबंधाचे दडपण' : वरिष्ठ अधिकारी, बरोबरीने काम करणारे सहकारी, हाताखाली काम करणारी मंडळी, कामगार नेते, इत्यादींबरोबरच्या

परस्परसंबंधातून दडपण येऊ शकते. परस्परसंबंधांतून निर्माण होणाऱ्या दडपणाच्या समस्येवर पाच पायऱ्यांची उपाययोजना करून दडपण कमी करता येते :

- पहिली पायरी म्हणजे वाट पाहणे. यापूर्वी उल्लेख केल्याप्रमाणे, जसाजसा काळ जाईल तसतसे दडपणाशी जमवून घेण्याचे सामर्थ्य वाढू शकेल आणि दडपण खूप आहे असे वाटणार नाही. काळ जाईल तसे परस्परसंबंधही सुधारतील आणि यामुळे दडपण कमी होऊ शकेल.

- दुसरी पायरी म्हणजे दडपण निर्माण करणाऱ्या व्यक्तीशी वाटाघाटी करणे. आमनेसामने बसून भविष्यातील संबंधाविषयी काय करता येईल याविषयी वाटाघाटी करणे शक्य आहे. या वाटाघाटीने केलेल्या तोडग्याने दडपण खूपसे कमी होऊ शकते.
- जर याने काम होत नसेल तर तिसरी पायरी म्हणजे लढा देणे. तुम्ही संबंधित व्यक्तीला सांगा की समस्या गंभीर आहे आणि तुम्ही ती फार काळ सहन करणार नाही. हा लढा दोन प्रकारे होऊ शकतो - एक तर तुम्ही जिंकाल किंवा हराल. त्यामुळे यावेळी तर तुम्ही पुढल्या पायरीसाठी तयार असायला हवे.
- चौथी पायरी आहे सोडून जाणे—म्हणजे तुम्ही ही नोकरी सोडून दुसरी नोकरी शोधायला तयार आहात. असह्य दडपणाखाली जीवन जगण्यात सार नाही.
- मात्र, जर तुम्हांला दुसरा कुणीही नोकरी द्यायला तयार नसेल तर स्पष्टच आहे की शेवटची पायरी म्हणजे शरणागती पत्करणे. तुम्ही दडपण स्वीकारता, परस्परसंबंधांतील समस्या स्वीकारता—तुमच्या जीवनाचा एक भाग म्हणून. आणि जेव्हा तुम्ही ही गोष्ट पत्करता तेव्हा दडपण कमी झाल्याचे तुम्हांला आढळून येण्याची शक्यता आहे. भारताच्या अनेक भागात साडेसात वर्षे पिडणाऱ्या 'साडेसाती'वर लोकांचा विश्वास आहे. जर एखाद्याने ही साडेसात वर्षे मोजून निमूटपणे व्यतीत केली, तर त्या कालावधीतच परस्परसंबंध समस्या नाहीशी होण्याची शक्यता आहे.

मात्र, सहावा आणि शेवटचा असा दडपणाशी सामना करायचा जो मार्ग आहे तो सर्वाधिक अकार्यकारक ठरू शकतो—हा मार्ग म्हणजे शिव्याशाप देणे. यामुळे दडपण कमी होत नाही. यामुळे होते ते एवढेच की वाढत्या मानसिक तणावाने आणि पेप्टीक अल्सरने आणखी समस्या निर्माण होतात. ही पायरी आपण टाळायला हवी आणि आपण पहिल्या पाच पायऱ्यांच्याच मार्गाने जावे.

या पाच पायऱ्या आहेत :

- वाट पाहा.
- वाटाघाटी करा.
- लढा द्या.
- पळ काढा.

- शरणागती पत्करा.

परस्परसंबंधांतून निर्माण होणाऱ्या दडपणाचा आपण या मार्गाने मुकाबला करू शकतो.

या दडपण कमी करण्याच्या दीर्घकालीन योजनेबरोबरच आपण दडपण तात्पुरतं कमी करण्यासाठी दोन अल्पकालीन उपाय करू शकतो :

पहिला उपाय आहे योगसाधना (योगासने, इ.) करणे. दीर्घ श्वसन करण्याने रक्तदाब कमी व्हायला मदत होते. जर तुम्ही विमान सुटण्याची शक्यता असताना विमानतळाकडे जाण्यासाठी टॅक्सीने धाव घेता; त्यावेळी तुम्ही सर्वोत्तम गोष्ट करू शकता ती म्हणजे डोळे मिटून दीर्घ श्वसन सुरू करणे. विमानतळापर्यंत पोहोचेपर्यंत तरी तुमच्यावरील दडपण त्याने कमी होते.

दुसरी एक गोष्ट करू शकता ती म्हणजे काहीतरी फालतू काम करणे - उदाहरणार्थ; पेन्सिलींना टोक काढणे, टेबलाचे खण साफ करून सगळं पुन्हा रचणे. या नेहमीच्या कामांनी आपल्याला काहीतरी काम होतंय अशी जाणीव होऊन दडपण कमी होते. मी माझ्या टेबलावर नेहमी डझनभर पेन्सिली ठेवतो आणि दडपणाच्या स्थितीत असताना एकएक करून पेन्सिलींना टोके काढतो. सगळ्या पेन्सिलींना टोके काढून होईतो दडपणाची जाणीव कमी झालेली असते. (अर्थात पेन्सिलींना टोके काढायचे शार्पनर मात्र चांगले असायला हवे; नाहीतर जर पेन्सिलीचे टोक सारखे मोडत राहील आणि तुमचे दडपण वाढेल!)

दडपणाचा तिसरा स्रोत म्हणजे तुमच्या वैयक्तिक समस्या : शेवटी कामाच्या ठिकाणी ८ तास आणि कामाच्या ठिकाणाबाहेर १६ तास अशा दोन वेगवेगळ्या भागात माणूस जगत नसतो. व्यक्ती दिवसाचे २४ तास सतत जगत असते आणि एका ठिकाणी जे घडते त्याचा दुसऱ्या ठिकाणी जे घडते त्यावर परिणाम होतो आणि दडपण साचून वाढू शकते. जर दडपण निर्माण करणाऱ्या काही समस्या घरी असतील; तर ते दडपण कार्यालयातही आणले जाते. विविध वैयक्तिक समस्यांची प्रागतिकरीत्या सोडवणूक करून या प्रकाराचे दडपण कमी करायला हवे.

दडपणाच्या विशेष समस्या

मात्र, अशा दोन विशेष समस्या आहेत ज्याकडे आपण पाहिलेच पाहिजे, पहिल्या समस्येला 'कार्यकारी अधिकाऱ्याची 'मासिक पाळी' बंद व्हायचा काळ' असे म्हणता येईल. कार्यकारी अधिकारी वयाचे पंचेचाळिसावे वर्ष गाठतो तेव्हा त्याला अचानक मोठ्या दडपणाचा अनुभव येऊ लागतो. जर व्यक्ती बुद्धिमान असेल, तर नोकरी सुरू

केल्यापासून पंचेचाळिसाव्या वर्षापर्यंत त्याला चार-पाच वेळा बढत्या मिळालेल्या असतात आणि तो खूष असतो. पण जेव्हा तो पुढे पाहतो तेव्हा त्याला आढळतं की तो निवृत्त होईपर्यंत त्याला बढती नाही किंवा जेमतेम एखादीच बढती मिळेल. या कारकिर्दीविषयीच्या दडपणाबरोबरच त्याला घरीही दडपण येऊ लागते. या काळात मुले पालकांवर तणाव, वैफल्य, नैराश्य आणू लागतात. ही सर्व दडपणे एकत्र येतात आणि त्यामुळे हा काळ कार्यकारी अधिकाऱ्याच्या जीवनातील कठीण काळ होतो.

कार्यकारी अधिकाऱ्याची 'मासिक पाळी' बंद होण्याच्या काळाच्या या दडपणाला कमी करण्यासाठी त्या कार्यकारी अधिकाऱ्याने 'जीवनात पर्यायी केंद्र' विकसित करायचा विचार करायला हवा. जर एखाद्या व्यक्तीचा आनंद जर फक्त त्याची नोकरी आणि त्याचे कुटुंब यातून मिळत असेल तर, या दोन्हींतून जर वैफल्य आले तर ते अत्यंत क्लेषकारक, विपत्तीजनक ठरते. मात्र, जर ती व्यक्ती सोशल क्लब, व्यावसायिक संघटना, इत्यादींमध्ये सहभागी होत असेल तर एका भागातील वैफल्याची दुसऱ्या भागातील यशाने भरपाई होऊ शकते. जर कुणी एखादा त्याच्या कंपनीचा अध्यक्ष होऊ शकत नसेल तर तो निदान रोटरी क्लबचा तर अध्यक्ष होऊ शकतो - ते खूप सोपे असते. स्वतःच्या संघटनेत उच्चपदावर न जाण्यातील वैफल्याची या यशाने काही अंशांनी तरी भरपाई होते.

विशेष दडपणाचा दुसरा वैयक्तिक स्रोत म्हणजे अपेक्षित असलेली निवृत्ती. निवृत्त व्हायचे वय जसजसे जवळ येते, आणि ज्या मंडळींनी निवृत्तीनंतर काय करायचे याचा विचार केलेला नसतो ते खूप मोठ्या दडपणाच्या समस्यांमध्ये सापडतात. जर निवृत्तीनंतर काय करायचे याची योजना नसेल तर हे दडपण निवृत्तीनंतरही येत राहते. याच्याशी सामना करायचा खरा मार्ग म्हणजे निवृत्तीविषयीची योजना आखणे. यात तुम्ही केवळ आर्थिक बाबींचेच नव्हे तर मानसिक बाबींचे आणि वेळेच्या रचनेचे नियोजन करता. सर्वात महत्त्वाच्या गोष्टींचा विचार करायला हवा ते म्हणजे छंद विकसित करणे - ज्यातून तुम्हांला निर्मिती, सर्जनशीलतेच्या भावनेने गुंतवून ठेवले जाते. अपेक्षित निवृत्तीने येणाऱ्या दडपणाशी सामना करू शकण्याचा हा एकमेव मार्ग असेल.

निष्कर्ष

- दडपण हा व्यवस्थापकाच्या जीवनाचा एक भाग आहे हे स्वीकारणे.
- दडपणाने उत्पादकता सुधारू शकते हे जाणणे.
- दडपणाशी समजूतदारपणे सामना करणे.

- परस्परसंबंधातील दडपण कमी करण्यासाठी वाट पाहणे, वाटाघाटी करणे, लढा देणे, पळ काढणे आणि शरणागती पत्करणे; असा हा पाचपायरी मार्ग वापरणे.
- छंद विकसित करणे आणि निवृत्तीसाठी योजना आखणे.

* * *

प्रकरण २०

व्यवस्थापन नेतृत्वाची गुणवैशिष्ट्ये

व्यवस्थापनातील नेतृत्व फार महत्त्वाचे असते. जेव्हा व्यवस्थापक नेता होतो तेव्हा तो खऱ्या अर्थाने यशस्वी होतो.

नेतृत्वाची प्रतिमा

मात्र, 'नेता' हा फार गोंधळ उडविणारा शब्द आहे. मन:चक्षूंपुढे या शब्दाने दोन प्रतिमा उभ्या राहातात. पहिली प्रतिमा म्हणजे, घोड्यावर बसलेला हातातील तलवार एका दिशेकडे उंचावून वळविलेल्या अवस्थेतील नेत्याचा कुठला तरी पुतळा—कलकत्त्याच्या श्याम बाजारातील नेताजी बोस यांचा पुतळा, किंवा मुंबईतील शिवाजी पार्क येथील छत्रपती शिवाजी महाराजांचा पुतळा किंवा नागपूरमधील झाशीच्या राणीचा पुतळा. व्यवस्थापकीय परिस्थितीसाठी यासारखे नेतृत्व सयुक्तिक नसते; कारण व्यवस्थापनात घोडेही नसतात आणि तलवारीही नसतात.

नेतृत्वाची दुसरी एक प्रतिमा मनात येते ती म्हणजे राजकीय नेत्याची. याविषयी लोकांचे विशेष चांगले मत नसते. मागे मला एकाने सांगितलेली गोष्ट आठवते : ''एकदा एका गाडीतून तिघेजण प्रवास करीत होते. त्यांनी एकमेकांची ओळख करून घ्यायचे ठरविले. एकजण म्हणाला, ''मी स्वत:ची ओळख करून देतो. मी एक राजकीय नेता आहे, माझं लग्न झालंय आणि मला तीन मुलगे आहेत—तिघेही आमच्या शहरात मोठे डॉक्टर आहेत!'' दुसरा म्हणाला, ''काय योगायोग आहे पाहा! मीसुद्धा एक राजकीय नेता आहे, माझेही लग्न झालंय, मलाही तीन मुलगे आहेत आणि ते आमच्या शहरातील मोठे वकील आहेत!'' तिसरा माणूस मात्र गप्प होता. एकाने विचारले, ''तुम्ही तुमची ओळख का करून देत नाही?'' तो म्हणाला, ''मी काय सांगू तुम्हांला? मी नेता नाही. माझं लग्न झालेलं नाही, पण मला तीन मुलगे आहेत आणि ते तिघेही आमच्या शहरातील मोठे राजकीय नेते आहेत!!!''

लोकांच्या मनात नेतृत्वाविषयी ही एक दुसरी संकल्पना असते.

व्यवस्थापकीय नेत्याची गुणवैशिष्ट्ये

व्यवस्थापनातील नेत्याची काही विशिष्ट अशी गुणवैशिष्ट्ये असतात.

पहिले गुणवैशिष्ट्य म्हणजे, त्याचा अधिकार. हा त्याच्या पदामुळे येत नसतो तर त्याचा लोकांवरील प्रभाव यांतून येत असतो.

दुसरे गुणवैशिष्ट्य म्हणजे, त्याला दूरदृष्टी असते—तो भविष्यात काय साध्य करू शकेल याची जाण असते. या दूरदृष्टीचा तो भोवतालच्या इतर लोकांना प्रत्यय देऊ शकतो. याचे एक वैशिष्ट्य असते ते म्हणजे करावयाच्या अनेक गोष्टींची त्यात गर्दी नसते. नजिकच्या भविष्यासाठी त्याची साधारणपणे दोन किंवा तीन उद्दिष्टे असतात - वीस उद्दिष्टे नव्हे - कारण दोन-तीन उद्दिष्टांवरच लक्ष केंद्रित करणे शक्य असते. ही तीन उद्दिष्टांची योजना व्यवस्थापकीय नेत्याचे एक नमुनेदार वैशिष्ट्य असते.

या नेत्यामध्ये त्याच्यात आणि त्याच्या अनुयायांमध्ये परस्पर निष्ठा निर्माण करायचेही सामर्थ्य असते. या नेत्याची एक दुसरी महत्त्वाची बाजू म्हणजे त्याचे स्वत:चे मूल्यमापन करायचे सामर्थ्य. तो काय करू शकतो - काय करू शकत नाही ते पाहतो आणि तो जे करू शकत नाही ते निष्णात अशा लोकांकडून करवून घेतो. अॅन्ड्रू कॉर्नेजीने त्याच्या स्वत:च्या थडग्यावर कोरलेल्या शब्दांप्रमाणे :

> *''येथे विसावला आहे एक माणूस*
> *ज्याला स्वत:पेक्षा चांगली माणसे*
> *कशी कामावर घ्यावी हे माहीत होते.''*

व्यवस्थापकीय नेतृत्वाची ही एक महत्त्वाची बाजू आहे.

करिष्मा

मात्र, व्यवस्थापकीय नेतृत्वाची सर्वात महत्त्वाची बाजू म्हणजे त्यांचा नेता त्याच्या अनुयायांकडून जो विश्वास आणि जी समर्पणभावना मिळवितो ती आहे. या गोष्टींना त्याचा 'करिष्मा' असे म्हणता येईल. व्यवस्थापक करिष्मा कसा मिळवू शकेल याचा अभ्यास करायला हवा. अभ्यासाअंती असे निदर्शनास आले आहे की करिष्मा तीन प्रकारचे असतात. मात्र या करिष्मा असणाऱ्या नेत्यांमध्ये एक गोष्ट समान असते. त्यांच्यामध्ये सळसळते असे चैतन्य असते. इतर जिथे थकूनभागून जातात तिथे नेता मात्र पुढे जात असतो.

आपल्याला माहीत आहे की गांधीजी जेव्हा दंगलग्रस्त नोआखाली भागातून फिरत

होते तेव्हा त्यांनी वयाची सत्तरी ओलांडली होती. नोआखालीचे वातावरण पदभ्रमणासाठी सोयीचे नव्हते; पण ते दररोज कित्येक तास चालत - प्रकृती न बिघडता!

१९८० मधील एक मजेशीर घटना मला आठवते : मी गोव्याच्या पणजी येथील मांडवी हॉटेलात एक चर्चासत्र घेत होतो. मी लिफ्टजवळ उभा होतो. अचानक लिफ्ट वर आली आणि त्यातून श्रीमती इंदिरा गांधी बाहेर पडल्या. त्यावेळी त्यांचे वय बहुधा ६०च्या वर असावे पण त्या जेमतेम ४० वर्षांहून थोड्या जास्त वयाच्या दिसत होत्या. त्या झटपट चालत कॉन्फरन्सरूमकडे गेल्या—तेथे एक पत्रकार परिषद सुरू होती. लिफ्ट खाली जाऊन पुन्हा वर आली. त्यातून वर्तमानपत्रांचे चार वार्ताहर बाहेर पडले. मी त्यांतील एकाला ओळखत होतो. तो वयाच्या जेमतेम तिशीमध्ये होता - पण पार थकून गेल्यागत दिसत होता. मी त्याला विचारलं, ''काय झालंय तुला?'' तो म्हणाला, ''काय भयंकर बाई आहे हो ही!'' मी विचारलं, ''कोणती बाई?'' तो म्हणाला, ''इंदिरा गांधी! त्या वीस तास निवडणुकीची भाषणे देत फिरत असतात. काही वेळा तर तब्बल दिवसाला २० भाषणे देतात! सगळी भाषणे एकसारखीच असतात—पण आम्हांला मात्र ऐकावी लागतात—त्या काही वेगळं म्हणतील तर! त्या जेमतेम दोनतीन तास झोपत असाव्यात असं वाटतंय. त्यामुळे आम्हांला धड झोप मिळत नाही हो. मी यापूर्वीच माझ्या संपादकांना लिहिलंय की मी मुंबईला परत येतो आहे. कारण मी खलास झालो आहे.'' मी त्याला विचारलं, ''केव्हापासून हे चाललंय?'' तो म्हणाला, ''माझ्यासाठी हे एक महिना चालत आलंय. पण त्यांचं म्हणाल तर हे दोन महिन्यांपासून सुरू आहे. माझ्या अगोदरच्या वार्ताहराला इस्पितळात दाखल करण्यात आले आहे.'' करिष्मा असणाऱ्या नेत्याची ही उच्च चैतन्य पातळी नेहमीच भयादराची भावना निर्माण करते.

व्यवस्थापकीय नेत्यांमध्येही आपण हे पाहू शकतो. जिथे इतर मंडळी थकून भागून थांबलेली असतात तिथे हे काम पुढे सुरू ठेवीत असतात. ''या निशा अन्य भुतानाम् तस्याम् जागर्ती संयमी'' - म्हणजे, इतर झोपी गेले आहेत तेव्हा हे काम करीत असतात. करिष्म्याची ही फार महत्त्वाची बाजू आहे.

महामानव

करिष्मापूर्ण नेतृत्वाचे तीन प्रकार असतात. पहिला : 'महामानव'. या शब्दावरून कळते की महामानव म्हणजे श्रेष्ठ व्यक्ती. त्याचे स्वत:चे नीतिशास्त्र असणे हे त्याचे सर्वात मोठे वैशिष्टच असते. आपणापैकी बहुतेकांचे नीतिशास्त्र हे समाजाकडून

घेतलेले असते. पण श्रेष्ठ व्यक्ती स्वत:च्या नीतिशास्त्राचे नियम घडवितात - जे समाजाच्या नीतिनियमांहून वेगळे वा भिन्न असण्याची शक्यता असते. गांधीजींचे उदाहरण घ्या. इतर प्रत्येक बाबतीत गांधीजी हे हिंदू सनातनवादी विचारांचे होते; पण हरिजनांच्या बाबतीत मात्र ते नेमके विरुद्ध होते. या प्रकारे एखादी व्यक्ती स्वत:च्या मनाला पटलेल्या बाबींचे स्वत:चे नीतिनियम तयार करते आणि हाताखालील मंडळींना त्याचे हे नीतिनियम त्यांच्या नीतिनियमांपेक्षा कसे श्रेष्ठ आहेत हे पटवून देते.

गांधीजींची शिष्या असलेल्या एका वयोवृद्ध स्त्रीची मला आठवण होते. एकदा तिने गांधीजींना त्यांच्या वाढदिवशी विचारलं, ''बापूजी, मला तुम्हांला एक भेट द्यायचीय. मी काय भेट द्यावी तुम्हांला?'' ती बाई सनातनी विचारांची आहे हे गांधीजी जाणून होते. ती, तिची सून; किंवा ब्राह्मण यांव्यतिरिक्त अन्य कुणालाही तिच्या स्वयंपाकघरात जायची अनुमती नव्हती. गांधीजी म्हणाले, ''खरंच का तुला मला भेट द्यायचीय? तर मग एक हरिजन स्वयंपाकी कामाला ठेव!''

ती म्हणाली, ''बापूजी, आमच्या घरात आम्ही हरिजन स्वयंपाकी कसा काय ठेवणार? आमचं सोवळंओवळं इतकं कडक असतं की अगदी आमची पुरुषमंडळीही स्वयंपाकघरात पाऊल ठेवू शकत नाहीत.''

गांधीजींनी उत्तर दिले, ''मला तू फक्त एवढंच करायला हवंय. जर तुला हे करायचं नसेल, तर कृपया एक काम कर. तुला माझ्यासाठी काय करायचंय हे पुन्हा मला विचारू नकोस.''

ती बाई तीन दिवस झोपू शकली नाही. चौथ्या दिवशी ती हरिजन स्वयंपाकी शोधण्यासाठी गेली. प्रत्येकाने तिला विचारलं, ''तू हरिजन स्वयंपाकी कसा काय कामावर ठेवू शकतेस? तू तर सनातनवादी आहेस.''

ती म्हणाली, ''हे पाहा, मला अजूनही हे करायला आवडणार नाही. पण जर बापूजी हे सांगत असतील तर त्यात काहीतरी मला न समजणारे तथ्य असणारच.''

महामानवाचा करिष्मा असतो तो हा असा.

धीरपुरुष

करिष्म्याचा दुसरा प्रकार म्हणजे धीरपुरुषाचा करिष्मा. धीरपुरुषाचे नीतिनियम समाजाच्या नीतिनियमांसारखेच असतात, पण त्याच्या नीतिनियमांसाठी तो त्याग करायला तयार असतो. प्रत्येकाचे नीतिनियम असतात. पण जेव्हा स्वहित आणि नीतिनियम यांच्यात संघर्ष उभा राहतो तेव्हा साधारणपणे नीतिनियम पायदळी तुडविले जातात. पण धीरपुरुषाच्या बाबतीत त्याचे नीतिनियम इतर सगळ्या गोष्टींपेक्षा श्रेष्ठ

असतात आणि तो त्याची कारकीर्द, भविष्यातील संधी, सगळ्या गोष्टींचा त्याच्या तत्त्वांसाठी त्याग करायला तयार असतो. यामुळे त्याच्या अनुयायांच्या मनात भक्तिभाव निर्माण होतो आणि त्या धीरपुरुषाला करिष्मा प्राप्त होतो.

प्रिन्स

तिसऱ्या प्रकारच्या करिष्मा म्हणजे 'प्रिन्स' करिष्मा. हे नाव मॅकॅव्हलीच्या 'द प्रिन्स' या पुस्तकावरून आले आहे. मॅकॅव्हली हा एक मध्ययुगीन तत्त्वज्ञ होता. त्याने राजेमहाराजांना सत्ता कशी मिळवावी आणि 'सत्ताधिकार' कसा टिकवून ठेवावा याचा सल्ला देण्यासाठी एक पुस्तक लिहिले. त्याने सुचविलेले उपाय हे अनैतिक नसले तरी सदाचाराला धरून निश्चितच नाहीत. सत्ताधिकारासाठी सत्ताधिकार मिळविणे इष्ट आहे. त्याने दिलेला खूपसा सल्ला हा विविध राजकीय आणि व्यवस्थापकीय परिस्थितीमध्ये उपयुक्त आहे. उदाहरणार्थ, तुम्ही कधीही तुमच्या नंतरची म्हणजे 'नंबर दोन'ची व्यक्ती ठेवता कामा नये; कारण नेहमी ही नंबर दोनची व्यक्तीच नंबर एकच्या व्यक्तीला गडगडविते! हाताखालच्या इतर व्यक्तींसाठी संगीत-खुर्चीचा खेळ ठेवावा म्हणजे ते एकत्र येऊन उच्चस्थानावरील व्यक्तीला खाली गडगडवून पाडणार नाहीत. या प्रकारचा सल्ला भयावर आधारित करिष्मा निर्माण करण्यासाठी सहायक ठरतो. लोक प्रिन्सला भिऊन असतात; कारण प्रिन्सला साधारणपणे काही नीतिनियम नसतात. नीतिशून्य असल्याने तो काहीही करू शकतो आणि यामुळे लोक भितात. प्रत्येकाचे स्वतःचे असे एक चिमुकले विश्व असते. त्याचे भवितव्य, त्याचे कुटुंब, त्याची मुलेबाळे. त्याचे हे चिमुकले विश्व त्याला कोणत्याही हल्ल्यापासून सुरक्षित ठेवायचे असते आणि म्हणून प्रिन्सचा करिष्मा स्वीकारायला तो तयार असतो.

जे लोक स्वतः प्रिन्स असतात ते एकमेकांशी हातमिळवणी करायला तयार असतात. जशास तसे आणि देवाणघेवाण या आधारावर त्याच्याशी व्यवहार करणे अत्यंत सोपे असते - यात तुला काय आहे आणि मला काय आहे!

व्यवस्थापकीय नेते

व्यवस्थापकीय परिस्थितीमध्ये आपण तीनही प्रकारच्या करिष्म्याची उदाहरणे पाहू शकतो. पहिल्या पिढीतील यशस्वी उद्योजक हा निसर्गतः महामानव असतो. जे १०० लघुउद्योग सुरू होतात त्यातील ९० उद्योग पहिल्या तीन वर्षांत कोसळतात. उरलेल्या दहापैकी ९ उद्योग कसेबसे फार मोठे यश न मिळविता पाय ओढत वाटचाल करीत

राहातात. शंभरात फक्त एकच उद्योग यशस्वी होतो आणि मध्यम आकाराचा आणि नंतर मोठ्या आकाराचा होतो. अशा उद्योगामागील उद्योजकामध्ये तुम्ही महामानव पाहू शकता. तो केवळ स्वत:च्या व्यक्तिमत्त्वाच्या आधारावर स्वत:विषयी निष्ठा निर्माण करू शकतो.

जेव्हा एखादा विभाग किंवा एखादी कंपनी विपन्नावस्थेत असते तेव्हा आपण व्यवस्थापनात धीरपुरुष पाहू शकतो. कुणीतरी सगळी सूत्रे हाती घेतो आणि काही महिन्यांतच ती कंपनी किंवा तो विभाग चमत्कार झाल्याप्रमाणे पुन्हा उज्ज्वल कामगिरी करू लागतो. या उलथापालथीमध्ये आपण एक धीरपुरुष पाहू शकतो—ज्याच्याकडे उच्च पातळीचे नीतिनियम असतात आणि जो ती कंपनी किंवा तो विभाग सजीव, चैतन्यमय करून विकासाच्या मार्गावर आणणे हे सर्वात महत्त्वाचे काम समजायला तयार असतो आणि या हेतूसाठी सर्व काही त्याग करायला तयार असतो. यामुळे धीरपुरुषाची एक प्रतिमा निर्माण होते.

प्रिन्स मंडळी भरपूर असते. किंबहुना, मागणीपेक्षा पुरवठाच जास्त असतो. अधिकारसत्ता टिकवून ठेवण्यासाठी हे परिस्थिती लबाडीने हाताळायला तयार असतात. तीनही प्रकारचे हे नेते अनुयायी मिळवायला समर्थ असतात. महामानव नेत्याविषयीची अडचण असते ती म्हणजे त्याची जागा घेणे अवघड असते. संघटनेच्या गरजांसाठी धीरपुरुष नेतेमंडळी सर्वात उत्तम समजली जाते कारण बऱ्याचदा ते स्वत:च्या प्रतिमेनुसार त्यांचे वारस निर्माण करायला समर्थ असतात. प्रिन्स नेतेमंडळी सर्वात कठीण प्रकारची असते. त्यांचा स्वत:चा लाभ होत असला तरीही कालांतराने त्यांच्या सत्तेखालील संघटना कोसळून पडते.

व्यवस्थापनात हे तीन प्रकारचे नेते दिसून येतात. साहजिकच महामानव प्रकारचे नेते फारच कमी असतात, विशेषत: व्यवस्थापकीय पदांमध्ये. महामानव हा संघटनेची शिस्त पाळायला तयार नसतो. तो स्वत:ची संघटना सुरू करण्याची अधिक शक्यता असते. तेव्हा आपण धीरपुरुष या प्रकारच्या नेत्याचा शोध घ्यायला हवा आणि अशा नेतृत्वावर लक्ष केंद्रित करायला हवे.

संघटनेकडे असणाऱ्यातील प्रिन्स प्रकारचा नेता हा सर्वात धोकादायक असतो. अनेक संघटना आजारी पडतात आणि आपण जर त्यांच्या आजारपणाची मूळ कारणे पाहिली तर आपल्याला त्या जागी निश्चित एखादा प्रिन्स प्रकारचा नेता आढळून येतो. तो कंपनीचा अशा प्रकारे गैरवापर करायचा प्रयत्न करतो की त्याची अधिकारसत्ता वाढते - पण या प्रक्रियेत तो सांघिककार्य आणि सरतेशेवटी ती संघटनाच नष्टप्राय करून टाकतो.

निष्कर्ष

सारांशाने म्हणायचे तर, नेतृत्व ही व्यवस्थापनातील अत्यंत महत्त्वाची संकल्पना असून संघटनेत ज्या प्रकारचे नेते असू शकतात त्यांचा विचार करायलाच हवा.

नेत्याकडे असायलाच हवी अशी एक गोष्ट म्हणजे करिष्मा (तेजोवलय). हा त्याच्या अनुयायांवर चालणारा अधिकार असतो - म्हणजे, त्याचे अनुयायी त्यांचे निर्णय त्यांच्या नेत्याच्या निर्णयासाठी स्थगित करायला तयार असतात. त्याचा अधिकार हा संघटनेतील त्याच्या पदस्थानापेक्षा त्याच्या प्रभावातून येतो.

त्याची दूरदृष्टी स्पष्ट असते. विशिष्ट वेळी अंमलात आणण्यासाठी अशा नेत्याकडे, फार तर तीन किंवा चारच उद्दिष्टांची योजना असते - जेणेकरून संघटनेची सर्व चैतन्यशक्ती काही थोड्या महत्त्वाच्या बाबींवर केंद्रित होते.

तो स्वत:मध्ये आणि त्याच्या अनुयायांमध्ये परस्पर निष्ठा निर्माण करतो. स्वत:चे मूल्यमापन करायचे त्याचे सामर्थ्य - स्वत:ची कमजोरी शोधणे आणि तिची भरपाई करण्यासाठी माणसे शोधून आवश्यक ती कामे करवून घेणे—ज्या कामांसाठी तो नेता पुरेसा संपन्न नसतो—हे सर्व संघटनांमधील एक महत्त्वाचे सामर्थ्य असते.

या सर्व हेतूंसाठी आपणाला तीन प्रकारचे करिष्मा असणारे नेते मिळू शकतात. महामानव प्रकारचा नेता हा सर्वाधिक प्रभावशाली असतो आणि बहुधा स्वयंनिर्मित असतो. पण अशा नेत्यांचा पुरवठा फारच थोडा असतो—विशेषकरून व्यवस्थापकीय पदांसाठी कारण अशी व्यक्ती व्यवस्थापक असण्याऐवजी उद्योजक असण्याचीच अधिक शक्यता असते. त्याचे स्वत:चे असे नीतिनियम असतात, वागण्याची प्रमाणके असतात आणि व्यक्तिमत्वाच्या सामर्थ्याने तो लोकांना आकर्षित करू शकतो.

दुसऱ्या प्रकारची व्यक्ती म्हणजे धीरपुरुष. या प्रकारचा नेता व्यवस्थापकीय कठीण परिस्थितीत सर्वात यशस्वी ठरू शकतो. त्याचे स्वत:चे असे विशिष्ट नीतिनियम असतात आणि संघटनेची वाढ होऊन ती समृद्ध होण्यासाठी तो त्याग करायला तयार असतो. संघटनेविषयीची त्याची समर्पणाची भावना बऱ्याच वेळा त्याच्या हाताखाली काम करणाऱ्या लोकांच्या मनातही संघटनेविषयी तीच समर्पणाची भावना निर्माण करते. सर्व संघटनांमध्ये व्यवस्थापकीय गटामध्ये या प्रकारचे नेतृत्व सर्वाधिक उपयुक्त असते.

व्यवस्थापनाला जे नेते मिळायची सर्वाधिक शक्यता असते - जरी ते नेते अकार्यकारक असले तरीही - ते म्हणजे प्रिन्स प्रकारचे नेते - जे भयाच्या माध्यमातून सत्ता गाजवितात. अशा प्रकारचा नेता कालांतराने संघटनेचं नीतिधैर्य खच्ची करून सांधिक कामाची वाताहत करतो; कारण स्वार्थासाठी असलेल्या त्याच्या कुटिल

धोरणांतून फोडा आणि झोडा (फोडा आणि राज्य करा) अशी स्थिती उद्भवते. तो संघटनेत संरचनात्मक समस्या निर्माण करतो आणि ती संघटना कोसळून पडते.

प्रत्येक व्यवस्थापकाने स्वत:चे मूल्यमापन करणे आणि आपण कोणत्या दिशेने वाटचाल करीत आहोत हे जाणणे महत्त्वाचे असते. त्याने धीरपुरुष प्रकारचे नेतृत्व करण्यासाठी स्वयंप्रेरित होणे हाच व्यवस्थापनातील नेतृत्वाच्या समस्येवरील खराखुरा उपाय आहे.

***

प्रकरण २१

महाव्यवस्थापकाची यशोगाथा

जुन्या जमान्यात बहुतेक नोकऱ्यांच्या अर्जांची सुरुवात साधारणपणे अशी असायची :

"आम्हांला समजते की आपल्या दयावंत नियंत्रणाखाली एक नोकरदाराची जागा भरावयाची आहे. सदरहू जागेसाठी मी अर्ज करू इच्छितो... या जागेसाठी माझी निवड झाली तर मी खात्रीपूर्वक सांगतो की मी माझ्या सर्व वरिष्ठांचे पूर्ण समाधान करीन आणि त्यासाठी माझ्याकडून प्रयत्नांची पराकाष्ठा करीन..."

जर एखाद्याची जागेसाठी निवड झाली तर कामगार खरोखरच योग्य ते काम करतो, त्याला कायम करण्यात येईस्तोवर. त्यानंतर त्याच्याकडून अपेक्षित काम मिळविणे ही समस्या होते. काहीजण प्रयत्नांची शिकस्त करून सर्वोत्तम कामगिरी बजावीत राहतील, पण पुष्कळजण तसे करणार नाहीत. याला कारण काय?

या समस्येचं उत्तर पिटर ड्रकरसारख्या व्यवस्थापन गुरूने नव्हे तर आचार्य विनोबा भावे यांच्यासारख्या तत्त्वज्ञाने दिले आहे. ते म्हणतात की या जगात चार प्रकारची माणसे आहेत : सुस्त, व्यस्त, त्रस्त आणि मस्त!

सुस्तावलेली मंडळी

जी सुस्त मंडळी जी असते त्यांचं घोषवाक्य असतं : 'कामात दिरंगाई करा.' कमीतकमी काम करून ते स्वत:ची सुटका करून घेतात. त्यांच्याकडून काम करवून घेण्यासाठी 'पाठपुरावा' करावा लागतो. भारतात, सर्वाधिक वेळखाऊ काम जर कोणते असेल तर ते म्हणजे पाठपुरावा करणे. असा पाठपुरावा करावा लागतो अशा मंडळीत हाताखाली काम करणारेच नव्हे तर बरोबरीने काम करणारे सहकारी (काही वेळा वरिष्ठ अधिकारी मंडळीसुद्धा) यांचा समावेश करावा लागेल.

साधारणत: जेव्हा तुम्ही एखाद्याला एखादे काम 'तातडीने' करायला सांगता तेव्हा प्रतिसाद असतो : "उद्या, पुढल्या सोमवारी,, पुढल्या आठवड्यात किंवा पुढल्या महिन्यात! आजचा दिवस तर जवळपास संपलाच आहे!! सर्वात लौकरचा दिवस

म्हणाल तर तो उद्याचाच; पुढला सोमवार अधिक व्यवहार्य ठरेल; पुढला महिना म्हणाल तर आरामदायक ठरेल आणि पुढल्या महिन्यासारखं दुसरं काहीच नाही!!!'' आणि जरी त्याने पुढल्या बुधवारी म्हटलं, तरीही पुढल्या बुधवारी काम होऊन तयार असतं म्हणाल? जर तुम्ही बुधवारी जाऊन त्याच्याकडे कामाची मागणी केलीत तर तो म्हणेल, ''तुम्ही मला सोमवारी भेटलात तेव्हा काहीच म्हणाला नाहीत; तुम्ही काल मला भेटलात तेव्हाही आठवण केली नाहीत. तुम्ही पाठपुरावा केला नाही.''

हे सर्व असे आहे; याला कारण म्हणजे आपल्याभोवतीची बरीच माणसे ही सुस्त असतात!

बोगस बँडवाले

सुस्त मंडळींच्या अगदी उलट असणारी मंडळी म्हणजे 'व्यस्त' मंडळी. कामात अतिव्यग्र! हातात खूपशी कागदपत्रे घेऊन ते कार्यालयाच्या कॉरिडॉरमधून घाईघाईने फिरत असतात. क्वचितच ते तुम्हांला त्यांच्या खुर्चीत आढळले तर ते फोनवर बोलण्यात गुंतलेले असतात आणि चर्चा करण्यासाठी किंवा काम करण्यासाठी त्यांच्याकडे वेळच नसतो. त्यांच्याकडे पाठविलेल्या कोणत्याही कागदपत्राविषयी काहीही प्रतिसाद मिळत नाही. ते फारच कामात गुंतलेले असतात. पण दिवसअखेर त्यांनी काय साध्य केलं हे जर तुम्ही तपासलंत तर त्यांची कार्यसिद्धी जवळपास शून्य असल्याचं तुम्हांला आढळेल. ही मंडळी म्हणजे 'बोगस बँडवाले' असतात!

एका कंपनीत महाव्यवस्थापक पदावर असलेल्या माझ्या एका मित्राने त्याच्या मुलीच्या लग्नासाठी बँडची व्यवस्था करण्यासाठी स्थानिक बँडमास्तरना बोलाविले. त्याने त्या बँडमास्तरला विचारलं, ''तुम्ही किती बँडवाले आणाल?''

''वीस.'' बँडमास्तरने उत्तर दिलं.

यावर माझा मित्र म्हणाला, ''आमच्या उपमहाव्यवस्थापकाच्या मुलीचं गेल्या महिन्यात लग्न झालं त्यावेळी त्यांच्या बँडमध्ये वीस बँडवाले होते. मी तर महाव्यवस्थापक आहे. मला तर निदान तीस जण तरी बँडवाले हवेतच.''

''ठीक आहे साहेब,'' तो बँडमास्तर म्हणाला, ''मी तीस बँडवाले घेऊन येईन.''

लग्नाच्या दिवशी झकपक गणवेश घातलेले आणि हातात विविध वाद्ये घेतलेल्या तीस बँडवाल्यांच्या प्रत्येकी एका रांगेत दहा अशी मिरवणूक निघाली. जेव्हा मी त्यांना बारकाईने पाहिलं तेव्हा मला आढळलं की दोन बाजूंच्या बँडवाल्यांच्या रांगाच तेवढ्या वाद्ये वाजवीत होत्या—बँडवाल्यांची मधली रांग केवळ झटपट चालत, जोमदार हावभाव करीत होती—ते वाद्ये वाजवीतच नव्हते. ते बोगस बँडवाले होते!

बालविधवा

तिसरा गट असतो तो म्हणजे 'त्रस्त' मंडळींचा - म्हणजे गांजलेली मंडळी. तुम्ही त्यांच्याकडे एखादे काम करवून घेण्यासाठी गेलात तर त्यांचा तात्काळ प्रतिसाद असतो : ''या इथे काम करणारा मी एकटाच आहे काय? जेव्हा कधी काही काम निघते तेव्हा ते मीच करायचं! मीच! विशेष लाभ, बढत्या, परदेशी टूर सगळं चमचे लोकांना मिळणार!! आणि काम करायला फक्त मी. मी आणि मीच!!!''

अशा मंडळींच्या टेबलावर कामाच्या कागदपत्रांचा ढीग असतो. पण कामे करण्याऐवजी ते कामाविषयी सतत तक्रार करीत असतात. त्यामुळे त्यांच्याकडून कामे करवून घेणे फार अवघड असते.

या लोकांची एकत्र येऊन 'बालविधवेची' भूमिका बजावण्याची एक प्रवृत्ती असते.

माझ्या लहानपणी मला आठवतं, प्रत्येक उच्च जातीतील हिंदू कुटुंबात एकतरी बालविधवा असायची. संध्याकाळी यातील अनेक बालविधवा जवळपासच्या देवळात जमून त्यांच्या नातेवाइकांना, जगाला आणि स्वतःच्या दैवाला - या क्रमाने शिव्याशाप द्यायच्या. याची कारणे सहजस्पष्ट होती : कष्टाची कामे, उरलंसुरलं अन्न, वाईट वागणूक आणि भवितव्यात अंधार! गेल्या एका पिढीतच या सगळ्या बालविधवा नाहीशा झाल्या. पण त्यांची जागा आता व्यवस्थापकांनी घेतलीय. ते कामाच्या वेळी किंवा बाहेर एकत्र जमून त्यांच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना, हाताखालील काम करणाऱ्यांना, बरोबरीच्या माणसांना (तेथे हजर नसलेल्या), कामगार नेत्यांना, कामगार संघटनांना आणि त्यांच्या स्वतःच्या दैवाला - याच क्रमाने नाही; पण शिव्याशाप देतात.

स्वतःचं नीतिधैर्य खचविण्याबरोबरच ही 'बालविधवा' कामगार मंडळी त्यांच्या संपर्कात येणाऱ्याचेही नीतिधैर्य खच्ची करतात - विशेषतः लवकर उसळी मारण्याची जोमाची भावना असलेल्या नव्याने भरती झालेल्या मंडळींचे नीतिधैर्य खच्ची करतात. हे बालविधवा छाप लोक हेतुतः त्या नव्याने भरती झालेल्यांचं नीतिधैर्य त्यांच्या नेहमीच्या नमुनेदार संवादाने खच्ची करतात.

बालविधवा	:	तुझं शिक्षण कुठपर्यंत झालंय?
नव्याने भरती झालेला	:	मी बी.टेक. आहे.
बालविधवा	:	बी.टेक! कुठून झालास?
नव्याने भरती झालेला	:	आय.आय.टी.तून.
बालविधवा	:	तू आय.आय.टी.तून बी.टेक. झालायस हे मला सांगू नकोस. मग इथं कशाला झक मारतोयस? तुला

यापेक्षा चांगली नोकरी नाही मिळू शकली? इथे
यायचं दुर्दैव वाट्याला आलं आमच्या; आणि दोस्त,
बघ इथे सडतोय आम्ही!''

अशामुळे नव्या भरती झालेल्याचं नीतिधैर्य झटकन खचतं.

मस्त

बहुतेक संघटना काही ना काही कामगिरी करीत राहतात कारण त्यांच्याकडे 'मस्त'— म्हणजे धुंदावलेले - या चौथ्या गटातील काही लोक असतात. ही मंडळी त्यांच्यावर सोपविलेल्या कामाने आणि जबाबदारीने नशा चढल्यागत धुंद होते. एक कवी म्हणतो त्याप्रमाणे :

किसीको नशा है जहाँमें खुशी का,
किसीको नशा है गमे जिंदगी का
किसीको मिले है छलाकते पियाले
किसीको नजर से पिलायी गयी है

(काही लोक आनंदाने धुंदावतात - काही दुःखाने; काहींना दारूच्या पेल्यातून नशा धुंदी चढते तर काही नजरेला नजर भिडताच धुंद होतात.)

हे धुंदावलेले व्यवस्थापक फारच संसर्गजन्य असतात आणि इतरांनाही त्यांची धुंदी धुंद करते. संत कबीराच्या शब्दात :-

लाली मेरे लाल की जीत देखू तीत लाल,
लाली देखन मैं गयी, मैं भी हो गयी लाल

(माझ्या प्राणप्रियाच्या ओसंडणाऱ्या उत्साही आनंदाने तुम्ही पाहाल तेथे ओसंडून वहाणारा उत्साही आनंद निर्माण केला आहे - मी तो ओसंडून वाहणारा आनंदोत्साह पाहायला गेले आणि बघ, मीसुद्धा उत्साहित झाले.)

असे कर्मचारी सर्व स्तरावर असतात. अशी धुंदी-नशा चढलेले व्यवस्थापक धुंदावलेली हाताखालील माणसे निर्माण करतात. मी या सर्वोच्च, महत्तम व्यवस्थापकांना 'दीपशिखा' व्यवस्थापक असे म्हणतो.

दीपशिखा व्यवस्थापक

'दीपशिखा' शब्द कालिदासाच्या एका उपमेतून आला आहे. कालिदास त्याच्या उपमांसाठी प्रसिद्ध होता. त्याने 'उपमा-कालिदासस्य' या शब्दप्रयोगाला जन्म दिला. एका विशिष्ट उपमेने त्याला 'दीपशिखा कालिदास' असे टोपणनाव दिले गेले आहे. ही उपमा त्याने 'रघुवंश'मध्ये इंदुमतीच्या स्वयंवराचे वर्णन करण्यासाठी वापरली आहे. राजकुमारी इंदुमती स्वयंवरात तिचा पती निवडीत होती. अनेक राजे बसले होते आणि हातात वरमाला घेऊन ती फिरत होती. कालिदास म्हणतो, ''अंधाऱ्या रात्री एखादी ज्योत फिरावी तशी ती फिरत होती. इंदुमती जेव्हा एखाद्या राजाकडे यायची तेव्हा तो उजळून निघायचा; आणि ती जेव्हा त्याच्या समोरून दूर जायची तेव्हा तो अंधारून जायचा!''

तो म्हणतो, :

संचारिणी दीपशिखेव रात्रौ
यम् यम् व्यातियाय पतिंवरा सा
नरेंद्रमार्गाट्ट इव प्रमेदे
विवर्णभावम् स स भूमिपाल:

काही व्यवस्थापक तसे असतात. ते जेथे कोठे जातात, तेथील परिस्थिती उजळून टाकतात - ते फार मोठे काम करतात. अशीच व्यवस्थापक मंडळी कोणत्याही परिस्थितीत ठेवली तरीही उत्कृष्ट कामगिरी करायला कसे काय समर्थ होतात हे शोधण्याचा मी प्रयत्न करीत आलो आहे. हे तीन गोष्टी निर्माण करीत असल्याचे मला आढळले आहे :

- जीवितकार्याविषयीची जाणीव,
- कृतीविषयीची जाणीव,
- निष्ठेविषयीची जाणीव.

जीवितकार्याविषयीची जाणीव

आता आपण जीवितकार्याविषयीच्या जाणिवेकडे पाहू या. तुम्ही मिशनरी हा शब्द ऐकला आहे - आपण आजूबाजूला असणारे मिशनरी पाहिले असतील. ते येथे कशासाठी येतात? ते बेल्जियम, फ्रान्स, स्पेन, इंग्लंड, अमेरिका - हजारो मैलांवरून येतात! त्यांची एक विचित्र कल्पना असते—त्यांना एका नव्या देवाची विक्री करायची असते. ते म्हणतात की येथील सर्वसामान्य मंडळी चुकीच्या देवाची पूजा करतात—

आमच्याकडे योग्य, राखण करणारा देव आहे. मला हे फारच विचित्र वाटतं—कारण नवा देव पाहिजे अशी एकही व्यक्ती मला आजवर कधीही आढळलेली नाही. ज्यांना नवी स्कूटर, नवी कार, नवा फ्रीज, नवा व्हीसीआर, नवा टीव्ही हवा आहे अशी माणसे मला भेटली आहेत - पण 'माझा देव जुना झाला आहे, मला एक नवा देव पाहिजे!' असे सांगणारी एकही व्यक्ती मला कधीही भेटलेली नाही. लोक त्यांच्याकडे जो कोणी देव आहे त्यावर समाधानी असतात. म्हणून कुणी नवा देव विकू पाहतो ही कल्पनाच मला विचित्र वाटते. भारतात बहुसंख्य लोक हे हिंदू आहेत आणि नव्याने देऊ केलेला देव ख्रिस्ती आहे. त्यामुळे लोकांना साधारणपणे किंचितसा वैरभाव वाटावा. काही माणसांमध्ये वैरभाव असतो - पण बहुतेकांना या मिशनऱ्यांविषयी आदर असतो. जेव्हा मी त्यांना तुम्ही मिशनऱ्यांचा आदर का करता असे विचारतो, तेव्हा ते म्हणतात, ''त्यांच्यामध्ये समर्पणाची भावना असते!''

विशेष बाब म्हणजे, समर्पणाची भावना काही त्या मिशनऱ्यांपुरतीच मर्यादित राहत नाही. तिची पाळंमुळं इतकी खोलवर जातात की ती संघटनेचे स्वरूपच बदलून टाकतात.

इंग्रजी माध्यमात ज्याचा मुलगा शिकत आहे अशा माझ्या एका मित्राने मला सांगितलं, ''मला त्याला कॉन्व्हेंटच्या शाळेत घालायचंय.'' मी विचारलं, ''का?'' ''तेथील शिक्षण अधिक उत्तम असतं.'' त्याने उत्तर दिले. आता याचा विचार करा. कॉन्व्हेंटच्या शाळेत कितीसे मिशनरी असतात? तीन-चार किंवा पाच. उरलेला बहुतेक शिक्षकवर्ग आणि कर्मचारीवर्ग हा मिशनऱ्यांपैकी नसतो— बहुतेक हिंदू असतात. मात्र, काही समर्पण खालच्या स्तरांवर जाऊन शैक्षणिक प्रक्रिया जास्त चांगली होत असल्याचे मिशनऱ्याच्या प्रभावामुळे वाटते. त्याचप्रमाणे तुम्ही एखादे मिशनचे इस्पितळ घ्या. समजा, तुमची जवळची कुणीतरी प्रिय व्यक्ती आजारी आहे आणि तुम्हांला निवड करायचीय - सरकारी इस्पितळ किंवा मिशनचे इस्पितळ. जर ती आजारी व्यक्ती सासू असेल तर सरकारी इस्पितळ; नाहीतर मिशनचे इस्पितळ! का? कारण पुन्हा येथे एक भावना असते की तेथील उपचार जरा अधिक चांगला असेल. मिशनच्या इस्पितळात कितीसे मिशनरी असतात? तीन, चार, पाच! उरलेले सगळे डॉक्टर, परिचारिका, वॉर्डबॉय ही मंडळी हिंदू असतात. मात्र, मिशन इस्पितळात काम करणाऱ्या वॉर्डबॉयमध्ये सरकारी इस्पितळातील वॉर्डबॉयचे काम करणाऱ्या भावापेक्षा जरा अधिक समर्पणभावना असते. खालच्या स्तरापर्यंत समर्पणभावना झिरपणे हे फार महत्त्वाचे असते. आपण काहीतरी महान काम करीत आहोत अशी एक जाणीव त्या संघटनेत निर्माण होते. प्रत्येकाला त्याच्या नोकरीत महानपणा, गौरव हवा

असतो. केवळ पगार, इतर भत्ते, सुखसुविधा मिळविणे हे कधीही पुरेसे नसते— त्याबरोबरच तेजोवलय, गौरव-महानपणा हवा असतो - 'मी काहीतरी महान काम करणार आहे!' ही भावना हवी असते. जिथवर लोकांना ते काहीतरी महत्त्वाचे आणि महान असे काहीतरी करीत आहेत असे वाटते, तोवर त्यांना 'जीवितकार्याविषयी जाणीव' मिळते.

कोणतीही विख्यात औषध कंपनी घ्या. जर तुम्ही त्यांच्या उत्पादन विभागात गेलात तर तुम्हांला तेथे तुमच्या स्वयंपाकघरात असते त्यापेक्षा अधिक स्वच्छता दिसेल. ही स्वच्छता कोण ठेवतो, व्यवस्थापक नव्हे; तर झाडूवाला. तुम्ही सरकारी कार्यालयात जा, मुतारी कोठे आहे हे विचारण्याची तुम्हांला गरज नसते. भारतातील सर्व झाडूवाले एकाच समाजातून आलेत. त्यामुळे दोन झाडूवाले भाऊ किंवा शेजारी असू शकतील. मग ते दोन वेगळ्या प्रकारे काम का करतात?

जेव्हा औषध कंपनीत झाडूवाला पहिल्यांदा कामावर येतो तेव्हा त्याचा वरिष्ठ अधिकारी त्याला बोलावून म्हणतो, ''तुझी नोकरी फार महत्त्वाची आहे! जीवन आणि मृत्यूमधील फरक धुळीच्या, घाणीच्या एका कणासारखा असतो. उत्पादन विभागात किंचित देखील धूळ, घाण असली तर ती अटळपणे सिरप, गोळ्या, कॅप्सूल, इंजेक्शने यांमध्ये जाईल आणि कुणाचा तरी मृत्यू होईल. अशा घाणीचा-धुळीचा एकही कण राहणार नाही हे पाहणं हे तुझं काम आहे.'' झाडूवाला विचार करतो, ''माझं काम महत्त्वाचे आहे!'' तो कारखान्यात येताच अॅप्रन चढवितो, हातमोजे घालतो, टोपी घालतो आणि प्रत्येक गोष्ट स्वच्छ ठेवू लागतो. सरकारी झाडूवाल्याचं काय होतं? तो नोकरीवर आल्याच्या पहिल्याच दिवशी त्याचा वरिष्ठ अधिकारी त्याला म्हणतो, ''तुझी नोकरी ही चतुर्थ श्रेणीतील 'ड' गटाची आहे. आमच्याकडील सर्वात कमी महत्त्वाचे काम तुझे आहे.'' तो झाडूवाला म्हणतो, ''माझे काम काही महत्त्वाचे नाही. मग मी ते करावं तरी का?''

प्रत्येकाला अशी जाणीव करून दिली पाहिजे की त्याची नोकरी महत्त्वाची— काहीतरी महान आशयाची आहे! आफ्रिकेत भेटलेल्या एका जोमदार अशा युनिलिव्हर कंपनीच्या सेल्समनची मला आठवण होते. मी त्याला विचारलं, ''तू काय करतोयस येथे?'' तो म्हणाला, ''साबण विकतोय.'' मी त्याला विचारलं, ''तू साबण विकत असशील तर मग एवढा उडतोस कशासाठी?'' तो म्हणाला, ''साबण म्हणजे काय हे माहीत आहे तुम्हांला?'' ''नक्कीच साबण म्हणजे काय हे माहीत आहे मला.'' मी म्हणालो, ''मी कित्येक वर्षे साबण वापरलेला आहे.'' तो म्हणाला, ''तसं नव्हे. तुम्हांला खरोखरीच साबण म्हणजे काय हे माहीत नाही. साबणाचा दरडोई खप हा संस्कृतीचा निर्देशांक आहे! मी केवळ साबणच विकत नाही तर मी संस्कृती

विकतोय!'' त्याचा खरंच यावर विश्वास होता. प्रत्येकाला तो काहीतरी महान काम करतो आहे असं वाटले पाहिजे.

डॉ. कुरियन यांना विचारण्यात आलं होतं - ''इतर सहकारी डेअरी अपयशी झाल्या असताना अमूल डेअरी एवढी यशस्वी का झालीय? शेवटी, प्रत्येक डेअरी दुधाचाच तर व्यवहार करते.'' यावर डॉ. कुरियन म्हणाले, ''नाही. अमूल म्हणजे दूध नाही, चीज, चॉकोलेट किंवा लोणी नव्हे. अमूल आर्थिक-सामाजिक प्रयोग आहे. आम्ही काहीतरी महान काम करीत आहोत - आणंद हा जिल्हा संपूर्णपणे नव्या स्वरूपात घडविला जात आहे. जीवित कार्यावरील गाढ विश्वासामुळे असे लोक यशस्वी ठरतात.'' प्रत्येकाला स्वत:भोवती एक प्रकाशवलय-तेजोवलय हवे असते आणि ते प्राप्त करण्याचा मार्ग असतो जीवितकार्याविषयीची जाणीव.

कृतीची जाणीव

दुसरी बाब म्हणजे 'कृतीची जाणीव' असणे. मला याच्या अगदी विरुद्धची, उलट असलेली बाब - 'कृतिशून्यतेची जाणीव' म्हणजे काय हे स्पष्ट करावे लागेल. जेव्हा मी पहिल्यांदा माझ्या एका मित्राला भेटण्यासाठी एका सरकारी कार्यालयात गेलो तेव्हा त्याच्या टेबलावर 'अर्जंट', 'खूप अर्जंट', 'तातडीचे', 'खूपच तातडीचे' असे लेबल लिहिलेल्या फाईली पाहिल्या. मी म्हणालो, ''माफ कर! मी चुकीच्या वेळी आलोय. मी तुला कधीतरी दुसऱ्या वेळी भेटेन.'' तो म्हणाला, ''का बुवा? बसरे, एक कप चहा घे.'' मी म्हणालो, ''पण तू तर खूप कामात आहेस!'' ''हे कुणी सांगितलं तुला?'' त्याने विचारलं. मी म्हणालो, '' 'अर्जंट', 'खूप अर्जंट', 'तातडीचे', 'खूप तातडीचे' असे या फायलींवर लिहिले आहे.'' तो म्हणाला की ही फक्त लेबलं आहेत! या फायली इथे गेल्या तीन आठवड्यापासून आहेत, त्याची एवढी काय चिंता करतोयस तू?'' एक घोषवाक्य आहे ते म्हणजे :

आज करे सो कल कर, कल करे सो परसों
जल्दी जल्दी क्या पडी है, अब जीना है बरसों
(आज करता येईल ते उद्या कर; उद्या करता येईल ते परवा कर; काय घाई आहे? आपण खूप जगणार आहोत!)

त्या काळी मी बहुराष्ट्रीय कंपनीत कामाला होतो. 'अर्जंट' म्हणून ठळक अक्षरात लिहिलेले कागदपत्र आठवड्यात मला एकादवेळा मिळायचे. मला 'अत्यंत अर्जंट'

असं लिहिलेलं कागदपत्र कधीच मिळाले नाहीत. 'अत्यंत' हा शब्द लिहायची गरजच नसायची. एखादे 'अर्जंट' लिहिलेले कागदपत्र मिळताच मी ते काम संपविल्याखेरीज उठत नसे आणि जर ते काम जमत नसेल तर मला ते कागदपत्र ज्या व्यक्तीने पाठविले असतील त्या व्यक्तीची भेट घेऊन ते काम का होऊ शकत नाही ते सांगायचो. तातडीने काम करायची जाणीव वा कृतीची जाणीव हे फार महत्त्वाचे आहे.

सरकारी कार्यालय किंवा सार्वजनिक उद्योगात लोक नेहमी असं गृहीत धरतात की कृतीची जाणीव ही शक्य होणारी बाब नाही. काही वर्षांपूर्वी, मी धनबाद येथल्या एका सार्वजनिक उद्योगातील कंपनीत गेलो होतो. मी हावडाहून कल्का मेलने गेलो आणि मध्यरात्री धनबाद स्टेशनवर पोहोचलो. कंपनीकडून माझ्यासाठी गाडी येईल अशी माझी अपेक्षा होती. पण गाडी वगैरे काहीही नव्हती! स्टेशनबाहेर पाच-सहा मोटारगाड्या होत्या. रात्री धनबाद स्टेशनमध्ये खूप गाड्या येतात. मी विचार केला की त्या मोटारगाड्यांतील एक गाडी कंपनीची असेल - ड्रायव्हर झोपला असेल. मी एका ड्रायव्हरला जागे करून तो कंपनीचा ड्रायव्हर आहे का ते विचारलं. बिहारमध्ये, जेव्हा तुम्ही चुकीच्या ड्रायव्हरला अवेळी जागे करता तेव्हा तो तुमच्या पूर्वजांचा उद्धार करतो. असे काही अनुभव आल्यावर मी नाद सोडला. कंपनीच्या गेस्ट हाऊसकडे जायला एक टॅक्सी केली. सार्वजनिक उद्योग क्षेत्रात गेस्ट हाऊस ही फार गमतीची व्यवस्था असते. त्यांचं एकच असे गेस्ट हाऊस नसते - तर नेहमीचे गेस्ट हाऊस असते, व्हीआयपी गेस्ट हाऊस असते (महत्त्वाच्या व्यक्तींसाठी), व्हीव्हीआयपी गेस्ट हाऊस (अति महत्त्वाच्या व्यक्तींसाठी) असते. मला माझं गेस्ट हाऊस सापडेस्तोवर पहाटेचे दोन वाजले होते. मी तडक झोपायला गेलो. आठ वाजता प्रशिक्षण व्यवस्थापक भेटायला आला. तो म्हणाला, ''मला अत्यंत वाईट वाटतंय. जो ड्रायव्हर स्टेशनला जाणार होता तो गेलाच नाही.'' मी विचारलं, ''मग याबाबतीत काय करणार आहात तुम्ही?'' ''काय करू शकतो मी? सार्वजनिक क्षेत्र ना! तेही बिहारमध्ये!!! काहीच करू शकत नाही.'' मी म्हणालो, ''कृपा करून त्या ड्रायव्हरला बोलवा.'' तो म्हणाला, ''तुम्ही त्या ड्रायव्हरला काय सांगू शकणार? तुम्ही कंपनीतले अधिकारीही नाही आहात...'' मी म्हणालो, ''कृपया बोलवा त्याला.'' तो ड्रायव्हर आला. मी त्याला विचारलं, ''नाव काय तुमचं?'' तो म्हणाला, ''तिवारी.'' मी म्हणालो, ''तिवारीजी, मी काल मध्यरात्री धनबादला तुमचा पाहुणा म्हणून आलो आणि दोन वाजेपर्यंत मी धनबादमध्ये भटकत राहिलो! तुमच्या पाहुण्यांना तुम्ही अशी वागणूक देता?'' तो म्हणाला, ''साब, ये फिरसे नही होगा.'' दोन महिन्यानंतर मी पुन्हा तेथे गेलो - तो ड्रायव्हर हातात फलक घेऊन स्टेशनवर उभा होता. कृतीची जाणीव निर्माण करण्यासाठी नोकरीवरून निलंबित करण्याची धमकी देण्याची किंवा

'कारणे दाखवा' नोटीस देण्याची गरज नसते. जेथे त्याच्या मनाला लागेल, अशा त्याच्या मर्मावर बोट ठेवल्यास पुरते.

काही वर्षांपूर्वी व्यवस्थापनावर अति सोपे केलेले एक पुस्तक प्रसिद्ध झाले होते— एक मिनीट व्यवस्थापक (वन-मिनीट मॅनेजर)—त्या पुस्तकाने अर्थपूर्ण परंतु मजेशीर संदेश दिले होते. त्यानुसार, ''एका मिनिटाच्या व्यवस्थापकाने एका मिनिटात कामाचा उद्देश समजावयास हवा. जर त्याच्या हाताखालच्या माणसाने ते काम व्यवस्थितपणे केले तर त्याला त्याने एका मिनिटात शाबासकी द्यायला हवी आणि व्यवस्थितपणे केलं नाही तर एका मिनिटात बजावून सांगायला हवे.'' व्यवस्थापक सर्वसाधारणपणे काय करतात ते आपण पाहू या. बऱ्याच वेळा व्यवस्थापक हाताखालील व्यक्तीला एकाच वेळी अनेक कामे देतो. एका हाताखालील व्यक्तीला पाच कामे देण्यात आली असतील, तर संध्याकाळी ती व्यक्ती येऊन म्हणते, ''मी चार कामे पूर्ण केली आहेत - केवळ एकच उरलंय.'' यावर तो व्यवस्थापक काय म्हणतो? ''ओह नो! ते पाचवं काम तर आजच पूर्ण व्हायला हवं होतं. ती दुसरी चार कामे उद्या करता आली असती!'' हे खरं तर त्या व्यवस्थापकाने त्या हाताखालच्या व्यक्तीला सकाळी सांगायला हवं होतं. बऱ्याच वेळा व्यवस्थापक इतक्या शब्दांत काम समजावून सांगतो की ती हाताखालील व्यक्ती पुरती गोंधळते. 'एक मिनीट व्यवस्थापक' यात म्हटल्याप्रमाणे एकावेळी एकच काम द्यावे, तुमच्या हाताखालील व्यक्ती ते चांगल्या रीतीने करण्याची खूप शक्यता असते. जर त्याने ते काम व्यवस्थित रीतीने केले, तर त्याची एका मिनिटापुरती प्रशंसा करावी. प्रशंसा करायला व्यवस्थापक नेहमी विसरतात. काही वेळा त्यांना वाटतं की काम करण्यासाठी तर हाताखालच्या मंडळीला पगार मिळतो - मग प्रशंसा वगैरे कशासाठी? कधीकधी तर त्याला वाटतं की त्याने प्रशंसा केली तर हाताखालची व्यक्ती पगारवाढ किंवा बढतीची मागणी करील. त्यामुळे प्रशंसा करणे तो टाळतो. मात्र, जेव्हा बजावून सांगायची वेळ येते तेव्हा मात्र तो बरंच काही सुनावतो. मागे एकदा मी माझ्या बायकोला घरगड्याला बजावून सांगताना ऐकलं. त्याने काहीतरी चूक केली होती. ती म्हणाली, ''तू आजच नाहीस; तर काल, गेल्या आठवड्यात तीनदा, गेल्या महिन्यात पाच वेळा ही चूक केली आहेस!'' तो कामावर आल्याच्या अगदी पहिल्या दिवसापासूनच तिने त्याला त्याच्या चुकांची भली मोठी यादी ऐकविली. शेवटी ती म्हणाली, ''तुझी नाही - ही माझीच चूक! तुला ओळखून असताना मी तुला हे काम द्यायलाच नको होतं!'' अशा बजावून सांगण्याने काय होतं हे तुम्ही पाहू शकता - असं एक लांबलचक बजावून सांगणं की, 'तू जे केलंस तेच केवळ चुकीचे नाही, तू स्वतःच चुकीचा माणूस आहेस.' मग या व्यक्तीमध्ये सुधारणा होण्याची शक्यता फार कमी असते.

जर आपल्याला 'कृतीची जाणीव' निर्माण करायची असेल तर आपल्याला एक मिनिटाचं काम, एक मिनिटाची प्रशंसा, एक मिनिटाचं बजावून सांगणं वापरायला हवं. सैन्यामध्ये हे घडताना मी पाहतो. जेव्हा एखादा सैनिक एखादे चांगले काम करतो, त्याचा कमांडर फक्त 'गुड शो' एवढे दोनच स्तुतिपर शब्द उच्चारतो, आणि काम चांगलं केलं नाही तर, 'बॅड शो' एवढंच म्हणतो आणि जेव्हा तो 'गुड शो' असं म्हणतो तेव्हा तो सैनिक थेट सप्तस्वर्गात असतो आणि जेव्हा तो 'बॅड शो' असं म्हणतो तेव्हा तो सैनिक त्या रात्री झोपत नाही!

निष्ठेची जाणीव

मात्र, सर्वात महत्त्वाची जाणीव म्हणजे 'निष्ठेची जाणीव'. निष्ठा म्हणजे काय? अलीकडे एकदा मी एका टायपिस्टला सायक्लोस्टाइलिंग मशीन चालविताना पाहिलं. मी त्याला विचारलं, ''तू येथे टायपिस्ट आहेस ना? तू हे सायक्लोस्टाइलिंग मशीन का चालवतोयस?'' तो म्हणाला, ''मी सायक्लोस्टाइलिंगसाठी या स्टेन्सील तयार केल्यात. आज सकाळी आमच्या सायक्लोस्टाइलिंग मशीन चालविणाऱ्याचे वडील मरण पावले; त्यामुळे तो घरी गेला आहे. तो कधी येईल - दोन दिवसांनी, सात दिवसांनी की दहा दिवसांनी ते मला माहीत नाही. मी माझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे जाऊन त्याला ही परिस्थिती सांगितली. तो म्हणाला, ''तुम्ही ती मशीन चालवून पाहायचा प्रयत्न कराल?'' मी म्हणालो, ''तुझ्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याने तुला मशीन चालवायला सांगितले म्हणून तू मशीन का चालवतोयस? तू एक टायपिस्ट आहेस, तू का म्हणून हे मशीन चालवायला हवं?'' तो म्हणाला, ''या वरिष्ठ अधिकाऱ्याला मी 'नाही' म्हणू शकत नाही.''

मला खात्री वाटते की जर तुम्ही तुमच्या कारकिर्दीचे सिंहावलोकन केले तर तुम्हांला असं आढळून येईल की तुमचा असा एकतरी वरिष्ठ अधिकारी होता ज्याला तुम्ही 'नाही' म्हणू शकत नव्हता. असे का? हीच तर निष्ठेची जाणीव आहे. आपण ही जाणीव कशी मिळवू शकतो? मी असा एक वरिष्ठ अधिकारी पाहिला की ज्याने हाताखालच्या मंडळींची मोठी निष्ठा मिळविली आहे. मी त्याला विचारलं, ''तुम्हांला एवढी निष्ठा कशी काय मिळते?'' तो म्हणाला, ''तुम्हांला प्राथमिक शाळेतील बालगाणी आठवतात?'' मी म्हणालो, ''हो, काही आठवतात.'' ''तुम्हांला 'मेरी हॅड ए लिटल लॅम्ब' (मेरीकडे होते एक इवलेसे कोकरू) आठवतं?'' त्याने विचारले.

मी म्हणालो, ''हो.'' त्याने विचारले, ''ते कडवं काय होतं?''

मी म्हणालो, ''शेवटचं कडवं होतं,

'कोकरू मेरीवर का करते प्रेम ।
विचारलं एका उत्सुक मुलाने ।
कारण मेरी करते त्यावर प्रेम ।
उत्तर दिले त्या शिक्षकाने ।

''तेच ते.'' तो म्हणाला, ''तुम्ही निष्ठा दाखवा. तुम्हांला उलटपक्षी निष्ठा मिळते.''

'निष्ठा देणे' यातून काय म्हणायचंय त्याला? मला २० वर्षांपूर्वीचा माझा एक अनुभव आठवतो. मी पहिल्यांदा विक्रम साराभाई अवकाश केंद्रात गेलो होतो. डॉ. वसंतराव गोवारीकर संचालक होते. मी तेथे पाहिलं की अवकाशशास्त्रज्ञ रोज (शनिवार-रविवारीही) सकाळी आठ ते रात्री आठपर्यंत काम करताहेत. मला नेहमी जाचक प्रश्न विचारायला नेहमी आवडतं. मी त्यांना विचारलं, ''तुम्ही रविवारी सुद्धा का काम करता? तुम्ही तर सरकारी नोकर. तुम्हांला रविवारी काम करायची गरज नाही.'' ते म्हणाले, ''आमच्यापुढे दुसरा पर्याय नाही - आमचा वरिष्ठ अधिकारी कडक माणूस आहे.'' मी म्हणालो, ''तो काय करू शकतो? तुम्हांला रविवारी काम न केल्याबद्दल कामावरून काढू शकतो?'' (यांतील अनेक शास्त्रज्ञांकडे अमेरिकेतून नोकऱ्यांसाठी आमंत्रणपत्रे होती - कोणत्याही दिवशी दहा पट पगारावर रूजू व्हा म्हणून सांगणारी) मी विचारलं, ''तुम्ही कसली काळजी करताय?'' ते म्हणाले, ''तुम्हांला नाही समजणार ते!'' त्यापैकी एकजण म्हणाला, ''चार महिन्यांपूर्वी संचालकांनी आम्हांला एके रविवारी बोलावून काम द्यायला सुरुवात केली. मी म्हणालो, 'सर, गेल्या चार महिन्यांपासून आम्ही आठवड्याचा प्रत्येक दिवस काम करीत आलो आहोत. आम्हांला कधीच 'रजा' मिळालेली नाही. आज मी माझ्या मुलांना सहा वाजता कार्टून फिल्म पाहायला न्यायचं कबूल केलंय.' (व्हिडीओ येण्यापूर्वीचा तो काळ होता. तुम्हांला मुलांना चित्रपट पाहण्यासाठी चित्रपटगृहात न्यावे लागे.) संचालक म्हणाले, 'ठीक आहे! पावणे सहापर्यंत काम संपवायला तुला कुणी अडविलंय - चित्रपट तर सहा वाजता आहे.' आता यावर तुम्ही काय वादविवाद करू शकणार?'' त्याने काम सुरू केलं, काम संपविलं आणि घड्याळात पाहिलं - आठ वाजलेहेत! तो घराकडे धावला, दरवाजा उघडताच त्याने पाहिलं की त्याची बायको काहीतरी विणत बसली होती; मुलं कुठे आहेत असा प्रश्न विचारणं अशक्यच, बॉम्बचा फ्युज उडविण्यासारखंच आहे ते! बायकोने त्याच्याकडे पाहून विचारलं, ''तुम्हांला भूक लागलीय?'' काय बोलावं हे त्याला कळेना. 'हो' किंवा 'नाही' या दोनपैकी कुठच्याही उत्तराने त्याची पंचाईत होणार होती. ती म्हणाली, ''तुम्हांला भूक लागली असेल तर लगेच जेवण वाढते मी. पण तुम्ही थांबू शकाल तर मुलांबरोबर जेवू

शकाल.'' यावर त्याने विचारलं, ''मुलं कुठायत?'' ती म्हणाली, ''तुम्हांला माहीत नाही? तुमचे संचालक आले आणि त्यांनी सहा वाजता मुलांना कार्टून शो पाहायला नेलं.'' याला म्हणतात निष्ठा. संचालकांनी त्या शास्त्रज्ञाकडे पाहिलं. पावणेसहा होताहेत तरीही तो काम करतोय - तो काही आता घरी जाणार नाही. त्याने स्वत:शी म्हटलं, ''या माणसाने त्याच्या मुलांना सहा वाजता कार्टूनशोला न्यायचं कबूल केलंय ना, ठीक आहे, मुलांना सहा वाजता कार्टून शो पाहायला मिळेल.'' तो त्याची गाडी काढतो, मुलांना घेऊन कार्टून शोला जातो. या संचालकाला प्रत्येकाच्या मुलांना कार्टून शोला न्यावे लागणार नाही. एकदा का निष्ठा स्थापन झाली की मग नाव होतं, इतरांमध्ये माहिती पसरते.

दुसऱ्याच्या मुलांना कार्टून शोला नेणं किंवा यासारखं काही करणं हे काही असाधारण काम नाही. वरिष्ठ अधिकारी हाताखालच्या व्यक्तीला बोलावून म्हणतो, ''मी जरा एका कामात गुंतलोय. तू जर मोकळा असशील तर जरा हे एवढं काम करशील माझ्यासाठी?'' नक्कीच, ती हाताखालची व्यक्ती मोकळा वेळ काढील. हे बरोबरीने काम करणारा सहकारीही करील. जर त्याला फोन करून सांगितलं, ''कृपया एवढं करशील माझ्यासाठी?'' नेहमीच देवाणघेवाण हा प्रकार असतो. पण हाताखालची व्यक्ती त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याला विचारू शकत नाही, ''तुम्हांला मोकळा वेळ आहे? एवढं जरा कराल माझ्यासाठी?'' येथे वरिष्ठ अधिकाऱ्याने पुढाकार घ्यायला हवा. जर वरिष्ठ अधिकारी पुढाकार घ्यायला तयार असेल तर निष्ठेची स्थापना होते. खरं तर माझ्या अनुभवावरून मी असं म्हणेन : जर तुम्ही तुमच्या वरिष्ठासाठी काही केलंत, तर तो दुसऱ्या दिवशीच्या संध्याकाळपर्यंत विसरण्याची शक्यता असते; पण जर तुम्ही तुमच्या हाताखाली काम करणाऱ्या व्यक्तीसाठी काही केलंत तर तो ते कित्येक वर्षे स्मरणात ठेवायची शक्यता असते.

माझा एक वैयक्तिक अनुभव आहे. जेव्हा मी कलकत्त्याला होतो तेव्हा माझ्या हाताखाली काम करणारा एकजण मुंबईहून लग्न करून कलकत्त्याला आला. एका सकाळी सहा वाजता मला त्याचा फोन आला की त्याच्या घरी घरफोडी झालीय. कुणीतरी कुलूप तोडून आत प्रवेश करून ट्रंक उघडून त्यातील हजारो रुपयांचे दागिने लंपास केले. तो म्हणाला की त्याने पोलिसांना फोन केला होता; पण काहीच हालचाल नाही; बहुधा हे तो तेथला स्थानिक नसल्याने असं घडलं असावं. खरं तर मी स्वत: तेथला स्थानिक नव्हतो. पण माझा घरमालक बंगाली होता आणि आमच्या भागात त्याचं खूप वजन होतं. मी त्याच्याकडे जाऊन त्याला कारमध्ये कोंबून पोलीसस्टेशनात गेलो. पोलीस सबइन्स्पेक्टरला घेऊन तेथून माझ्या हाताखाली काम करणाऱ्या त्या गृहस्थाच्या घरी गेलो. आमच्या पाठोपाठ पोलिसांची जीप येत होती. आम्ही तेथे

पोहोचल्यावर पोलिसांनी काही हातांचे ठसे घेतले. मी लवकरच ही घटना विसरून गेलो - कारण ते दागिने शेवटी सापडलेच नाहीत. कित्येक वर्षांनंतर, जेव्हा मी आणि माझ्या हाताखाली काम करणारा तो गृहस्थ निरनिराळ्या कंपनीसाठी काम करीत होतो तेव्हा कुणीतरी येऊन मला म्हटलं, ''मी पूर्वी तुमच्या हाताखाली काम करणाऱ्या माणसाला भेटलो होतो. तो म्हणाला की तुम्ही त्याच्यासाठी खूप काही केलंय.'' मी म्हणालो, ''मी त्याच्यासाठी खूप काही केलंय? मला नाही आठवत.'' तो म्हणाला, ''त्याच्या घरी घरफोडी होऊन दागिने चोरीला गेले होते तेव्हा.'' यानंतर माझ्या लक्षात आलं. जरी त्या माणसाला दागिने मिळाले नसले तरीही मी त्याच्यासाठी काहीतरी केलं. तो लग्न करून आला होता. चोरीला गेलेले दागिने त्याच्या बायकोचे होते; त्याचे नव्हते. बायको नवऱ्याकडे पाहाते : तो पोलिसांना फोन करतो - काहीच घडत नाही. ती मनात म्हणते - काय नवरा आहे हा माझा! आणि नंतर तो नवरा त्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याला फोन करतो आणि दहा मिनिटांत तो वरिष्ठ अधिकारी पोलिसांना घेऊन येतो. ती म्हणते, ''छान! माझा नवरा कुणीतरी आहे!'' मी त्याला त्याचे दागिने परत दिले नाहीत; पण त्याची इभ्रत राखली आणि हे फार महत्त्वाचं होतं. त्यामुळे दहा वर्षांनंतरही तो माझी आठवण काढतो. याप्रकारे निष्ठा प्राप्त होते.

जर तुम्ही ही जीवितकार्याची जाणीव, कृतीची जाणीव, निष्ठेची जाणीव मिळवू शकलात तर यश आपोआप मिळतं. उर्दूमध्ये एक शेर आहे.

संभल कर पाँव रखते है
कमर बल खा ही जाती है
आँखे जब चार होती है
मुहब्बत होही जाती है
नजाकत नाजनीनों के
बनानेसे नहीं बनती
खुदा जब हुस्न देता है
नजाकत आही जाती है।

(ती पाऊल टाकते मोठ्या काळजीपूर्वक,
पण तिची अरुंद कंबर लचकते आपणहून,
जेव्हा नजर भिडते नजरेला
प्रेम उगवतं आपणहून.
नाजूकपणा नाही निर्माण केला जात
नाजूक असलेल्यांकडून

व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे

शरू रांगणेकर

शरू रांगणेकर हे *'इन द वण्डरलॅण्ड ऑफ इंडियन मॅनेजर्स'* या सुप्रसिद्ध इंग्रजी पुस्तकाचे लेखक. *'इन द वर्ल्ड ऑफ कॉर्पोरेट मॅनेजर्स'* या आणखी एका पुस्तकात त्यांनी भारतातील व्यवस्थापकीय परिस्थितीचे उत्कृष्ट विश्लेषण सादर केले आहे. त्याच पुस्तकाचा हा मराठी अनुवाद.

हे पुस्तक सर्व स्तरांवरील व्यवस्थापकांसाठी आहे—व्यवस्थापकीय प्रशिक्षणार्थींपासून ते व्यवस्थापकीय संचालकांपर्यंत! नेहमीच्या व्यवस्थापकीय समस्यांवरील उपाय यात दिले आहेत आणि विविध प्रकारच्या परिस्थितींची चिकित्सा करून त्यांच्याशी सामना करण्याचे मार्ग थोडक्यात सुचविले आहेत. लेखकाची हलकीफुलकी लेखनशैली, त्याचा मिस्किल विनोद आणि आर. के. लक्ष्मण यांची व्यंगचित्रे... या सर्वांनी या पुस्तकाचे मोल वृद्धिंगत केलेले आहे.

शरू रांगणेकर हे व्यवस्थापन व्यवसायातील त्यांच्या योगदानासाठी नावाजलेले आहेत. शिक्षण आणि प्रशिक्षणासाठीही ते प्रख्यात आहेत. मुंबई विद्यापीठातून केमिकल इंजिनिअर आणि अमेरिकन युनिव्हर्सिटीमधून एमबीए या पदव्या घेतल्यानंतर त्यांनी अमेरिकेतील पिट्सबर्ग येथील कार्नेगी-मेलन विद्यापीठात संशोधनकार्य केले.

इंग्लंडमधील आयसीआय या कंपनीमध्ये त्यांनी त्यांचे व्यवस्थापकीय प्रशिक्षण घेतले; तर अमेरिकेतील आयबीएम आणि युनियन कार्बाइड या कंपन्यांमध्ये कॉम्प्युटरचे प्रशिक्षण घेतले. इबकॉन, आयसीआय, युनियन कार्बाइड या कंपन्यांमध्ये त्यांनी उच्च पदावर काम केल्यानंतर ते सर्ल (इंडिया)मध्ये कार्यकारी संचालक झाले. एकंदर २८ वर्षं व्यवस्थापन क्षेत्रात काढल्यानंतर त्यांनी व्यवस्थापन शिक्षण आणि प्रशिक्षणाला वाहून घेण्यासाठी मुदतपूर्व निवृत्ती पत्करली.

शरू रांगणेकर हे व्यवस्थापनावरील प्रसिद्ध व्याख्याते, प्रशिक्षक आणि लेखक आहेत. त्यांच्या व्यवस्थापन शास्त्रावरील ध्वनिफिती आणि चित्रफिती हजाराहून अधिक संघटनांमध्ये वापरल्या जातात.

किंमत १५० रुपये

रांगणेकर असोशिएटस्
३१, नीलांबर, ३७ जी. देशमुख मार्ग
मुंबई ४०० ०२६